Lập kế hoạch khởi sự kinh doanh

Tài liệu đọc thêm cho khoá :

"Tập huấn kế hoạch khởi sự doanh nghiệp"

Giảng viên: Thạc Sỹ, Luật gia, Nguyễn Phú Quốc.

Lời cảm ơn

Khi chuẩn bị tài liệu này, tác giả đã tham khảo những nguồn tài liệu và internet sau đây. Tác giả xin cảm ơn sự đóng góp quí báu của họ cho tập tài liệu này :

Giáo Sư : Mike Porter, Giảng viên trường Quản trị kinh doanh Hardvard, (Hardvard Bussiness School)

Dự án UNIDO-MPI (US/VIE/95/004) ; Danh mục công việc của nhà doanh nghiệp để chuẩn bị một kế hoạch kinh doanh.

Ginny L. Kuebler; Lập Kế hoạch kinh doanh; Nhà xuất bản Tư vấn Quản lý G.L.K; Hòm thư 479,Vestal, New York 13851-4079

Hans Stoessel; Kế hoạch kinh doanh; Tài liệu đọc thêm cho khoá học: "Hoạch định và thực hiện chiến lược phát triển kinh doanh" do trung tâm học viện công nghệ châu á (AITCV), Hà nội hợp tác với SEAQIP Vietnam tổ chức

www.planware.org, Viết kế hoạch kinh doanh, 2001

DIRECTION FOR USE
Sử dụng tài liệu này như thế nào ?

Tài liệu này nhằm mục đích hỗ trợ cho những người muốn lập một bản kế hoạch kinh doanh (Ưu tiên cho lập kế hoạch khởi sự kinh doanh – for start-up business), một mặt nó cung cấp cho người đọc một cái nhìn tổng quan về một bản kế hoạch kinh doanh, những nội dung cần có trong bản kế hoạch kinh doanh (phần I). Đồng thời tài liệu cũng giới thiệu các phiếu bài tập cho phép người đọc có thể từng bước hoàn thành các nội dung của bản kế hoạch (dưới dạng bản nháp) và lắp ráp lại thành một bản kế hoạch hoàn chỉnh (phần II). Cuối cùng, một bản kế hoạch kinh doanh mẫu được trình bày dưới dạng ví dụ để người đọc tham khảo và so sánh. Tài liệu này được khuyến cáo sử dụng như sau :

Bước 1 : Người đọc nên đọc kỹ phần giới thiệu về lập KHKD (từ trang 4 đến trang 40) để hiểu rõ nội dung và yêu cầu của bản KHKD.
Bước 2 : Người đọc sử dụng các phiếu điền (form to fill) để thực hành các bài tập cho trường hợp dự định kinh doanh cụ thể của mình. Làm rõ tất cả các thông tin mà các phiếu điền yêu cầu với sự cố gắng cao nhất có thể.
Bước 3 : Sau khi đã hoàn thành bản nháp KHKD, người đọc hãy tham khảo bản ví dụ KHKD để so sánh và hoàn thiện bản KH của mình.

Chúc thành công.

1. Sự cần thiết của kế hoạch kinh doanh

Quá trình hoạch định trong doanh nghiệp buộc bạn phải nhìn vào các hoạt động trong tương lai của công ty và dự kiến trước những gì có thể sẽ xảy ra. Một kế hoạch tốt cần phải xem xét được công ty theo một cách nhìn phân tích, đánh giá được hiện trạng của nó và những triển vọng trong tương lai một cách khách quan nhất.

Có nhiều lý do để xây dựng một kế hoạch kinh doanh và điều quan trọng là cần phải hiểu được các mục tiêu để có thể đưa ra được một kế hoạch có hiệu quả nhất. Dưới đây là một số lý do quan trọng nhất khiến các nhà quản lý phải viết ra các kế hoạch kinh doanh của họ:

- **Công cụ bán hàng** : Trong trường hợp này, kế hoạch là một bản đề cương nhằm thuyết phục các nhà đầu tư, người cho vay tiền hay một đối tác liên doanh rằng đang có những cơ hội kinh doanh đáng tin cậy và bạn hiểu rõ được việc kinh doanh của mình đủ tốt để tận dụng được cơ hội này.

- **Công cụ để suy nghĩ** : với tư cách là một văn bản kế hoạch nội bộ nhằm giúp hiểu rõ hơn quá trình kinh doanh của bạn và giúp ra những quyết định tốt hơn. Kế hoạch này giúp bạn phân tích những mặt mạnh và yếu của công ty, định ra những mục tiêu cụ thể, và đưa ra một kế hoạch hành động nhằm đạt được những mục đích này.

- **Công cụ để kiểm tra và quản lý** : với tư cách là một văn bản nội bộ để giúp bạn quản lý công ty của bạn được tốt hơn. Kế hoạch này có thể được sử dụng để trao đổi, khuyến khích và dẫn dắt công ty của bạn cũng như các hoạt động cá nhân khác. Kế hoạch này cũng nhằm giúp các nhân viên liên hệ các mục tiêu của chính họ với các mục tiêu của công ty và theo dõi những tiến bộ trong công ty của bạn để có thể tiến hành những hiệu chỉnh cần thiết.

Mục đích của tài liệu này là nhằm giúp bạn có được những kỹ năng và hiểu biết cần thiết để vạch ra những đề cương và kế hoạch kinh doanh, dễ hiểu và hấp dẫn đối với những nhà đầu tư và đối tác.

Đã có một số người nói rằng, hoạch định kinh doanh chỉ là việc lãng phí thời gian và các kế hoạch kinh doanh kết cục sẽ nằm dưới đáy các ngăn kéo vì chúng không đề cập được đến các vấn đề quan trọng và khi chúng được hoàn thành thì đã lỗi thời. Người ta cũng còn nói rằng không gì có thể được làm mà không có kế hoạch. Nếu bạn không định ra xem bạn sẽ đi đâu, thì bạn sẽ không thể biết được bạn đi đâu và bạn đã đến đích chưa. Kế hoạch kinh doanh là một trong những công cụ quản lý quan trọng nhất mà những công ty thành công đã sử dụng. *Các nghiên cứu chỉ ra rằng, những thất bại của những doanh nghiệp mới dựa theo một kế hoạch kinh doanh là thấp hơn nhiều so với những doanh nghiệp không có một kế hoạch kinh doanh nào.*

2. Khái niệm về kế hoạch kinh doanh ?

Kế hoạch kinh doanh là sự mô tả quá trình kinh doanh của bạn trong một khoảng thời gian. Nó mô tả việc kinh doanh của bạn đã thành công tới đâu và tìm kiếm những triển vọng để phát triển và thành công trong tương lai. Kế hoạch kinh doanh của bạn sẽ mô tả mọi mặt trong công ty của bạn và sẽ là tài liệu quan trọng nhất mà các nhà đầu tư, các đối tác tài chính, các đối tác liên doanh sẽ đọc.
Không có phương pháp đúng hay sai nào trong việc soạn thảo ra một kế hoạch kinh doanh. Một kế hoạch tốt là một tài liệu có tính sáng tạo, phản ánh bản chất của một cơ sở và cho ta một bức tranh rõ ràng về việc cơ sở này đang đi tới đâu. Số lượng các chi tiết và cơ cấu phụ thuộc nhiều vào bản chất của cơ sở, các mục tiêu và mục đích, và có thể quan trọng nhất là người nghe (nhà đầu tư, các cán bộ quản lý của công ty, các đối tác kinh doanh, v.v...). Một số bản kế hoạch chỉ dày khoảng 10 - 15 trang trong khi những kế hoạch khác có thể dày tới nhiều tập gồm hàng trăm trang, bao gồm nhiều tài liệu bổ sung khác.

Khi tạo ra một kế hoạch kinh doanh, bạn sẽ cần xem xét đến mọi chi tiết trong kinh doanh của bạn, bao gồm các sản phẩm của bạn và các thị trường. Mọi công ty đều có những vấn đề tồn tại và điều quan trọng nhất là không được lẩn tránh hay che giấu chúng. Kế hoạch kinh doanh cần dưa ra một bức tranh tổng thể về các hoạt động và khả năng của bạn. Người đọc bản kế hoạch của bạn mong đợi một ý tưởng kinh

doanh rõ ràng và hiện thực, có nhiều khả năng thành công, và những bằng chứng về năng lực quản lý để thực hiện kế hoạch.

3. Kế cấu của bản kế hoạch kinh doanh

Dưới đây là một đề cương kế hoạch kinh doanh được sử dụng trong tài liệu này. Bản đề cương này nên được sử dụng như một tài liệu hướng dẫn khi bạn làm việc với các câu hỏi và các bảng trong tài liệu này. Khi hoàn thành các phần, bạn sẽ có thể dựng nên được bản kế hoạch kinh doanh có tính lô-gic và dễ hiểu, mô tả được chính xác việc kinh doanh của bạn.

Kết cấu của bản kế hoạch kinh doanh

1. Tóm tắt

2. Mục tiêu của kế hoạch

   2.1. Các mục tiêu của công ty và dự định
   2.2. Đề xuất dự án và mục tiêu
   2.3 Cấu trúc dự kiến của tiền vay hay tài trợ

3. Mô tả về công ty và hoạt động kinh doanh

   3.1 Lịch sử công ty
   3.2 Vị trí của công ty
   3.3 Các sản phẩm và dịch vụ (Phát triển sản phẩm)
   3.4 Các khách hàng
   3.5 Các nhà cung cấp
   3.6 Hoạt động sản xuất
   3.7 Các công nghệ sản xuất
   3.8 Tổ chức và quản lý
   3.9 Các ưu thế đặc biệt về kinh doanh của bạn

4. Phân tích tình hình thị trường

   4.1 Hoạt động trên thị trường
   4.2 Quy định thị trường
   4.3 Đánh giá thị trường
   4.4 Phân tích các đối thủ cạnh tranh

5. Chính sách marketing và bán hàng

6. Những cải tiến được dự định trong hoạt động của công ty

   6.1 Sản xuất
   6.2 Tiếp thị và bán hàng
   6.3 Tài chính
   6.4 Các sản phẩm mới
   6.5 Quản lý và nguồn nhân lực

7. Chiến lược đầu tư

   7.1 Lý do để đầu tư vào đất nước của bạn
   7.2 Lý do để đầu tư vào thị trường của bạn
   7.3 Lý do để đầu tư vào công ty của bạn

8. Các thông tin về tài chính

   8.1 Các số liệu tài chính trước đây
   8.2 Các nguồn và việc xin tài trợ

4. Nội dung các phần của bản kế hoạch kinh doanh

4.1 Tóm tắt

Phần đầu tiên, và có lẽ là quan trọng nhất, của một bản kế hoạch kinh doanh thường là Phần Tóm tắt. Hầu như 100% các nhà đầu tư và những người lãnh đạo sẽ đọc phần Tóm tắt trước rồi mới quyết định xem có nên đọc nốt phần còn lại hay không tùy thuộc vào sự hứng thú của họ sau khi đọc xong phần tóm tắt này. Mặc dầu nó được đọc **trước tiên**, nhưng nó lại thường được viết **sau cùng**. Nó bao gồm việc nêu bật từng phần của bản kế hoạch, bao gồm những dự định cơ bản của doanh nghiệp, lịch sử doanh nghiệp, các sản phẩm chủ yếu và cách thâm nhập thị trường của bạn đối với các đối tượng khách hàng, và các nhu cầu về vốn cho doanh nghiệp của bạn.

4.2 Trình bày mục tiêu

Phần này nhằm giới thiệu cho người đọc về kế hoạch kinh doanh. Cần mô tả ngắn gọn các mục tiêu của bạn và các sản phẩm hay dịch vụ mà bạn cung cấp. Nếu kế hoạch kinh doanh chỉ nhằm để sử dụng trong nội bộ thì nó cần đưa ra những mục tiêu cụ thể và một chiến lược chung cho công ty của bạn.

a. **Công ty của bạn làm gì?** Với vai trò như một lời giới thiệu, bạn cần giảI thích các hoạt động và khả năng của doanh nghiệp của bạn. Mô tả ở dạng tóm tắt công ty của bạn làm gì. Tại đây, hãy chỉ ra những đặc trưng và sức mạnh quan trọng nhất của công ty bạn.

b. **Các mục tiêu của công ty của bạn?** Trả lời câu hỏi này là điều cực kỳ quan trọng đối với nỗ lực hoạch định của bạn. Sau khi trả lời xong cho các phần khác của tài liệu này và phân tích doanh nghiệp của bạn, thị trường của bạn và triển vọng trong tương lai, bạn hãy cố gắng đưa ra một số mục tiêu có tính hiện thực và có thể đạt được cho năm tới. Một sô mục tiêu trong này cần ở dạng cụ thể và định lượng được (dựa trên các con số và chỉ tiêu) còn một số khác có thể được phát biểu ở dạng chung hơn.

Bạn nên theo dõi các mục tiêu này trong suốt năm. Mỗi khi bạn thấy các mục tiêu bị sai lệch, bạn cần tìm hiểu xem tại sao và tìm ra các nguyên nhân chính dẫn đến các sai lệch đó. Thí dụ, nếu một trong các mục tiêu của bạn là tăng lượng hàng xuất khẩu là 5% mỗi tháng, nhưng bạn chỉ tăng được 3% vào tháng 3, bạn cần tìm hiểu xem tại sao.

c. **Sứ mệnh của doanh nghiệp bạn là gì?** Sứ mệnh của doanh nghiệp bạn là phần trình bày về các lý do cho doanh nghiệp của bạn tồn tại **xét từ quan điểm của khách hàng**. Khi xây dựng Sứ mệnh cho doanh nghiệp buộc bạn phải suy nghĩ về những lý do cơ bản chính để bạn tồn tại như một doanh nghiệp. Một Sứ mệnh tốt thường bao gồm các sản phẩm và dịch vụ được giới thiệu, các khách hàng được phục vụ, các khu vực được chuyên môn hóa và các vùng địa lý. Điều quan trọng là phải rất cụ thể trong khi vẫn suy nghĩ rộng.

d. Mô tả cấu trúc tương lai và các hoạt động của công ty bạn. Hãy mô tả xem bạn hình dung những thành tựu trong tương lai của công ty bạn như thế nào. Cố gắng diễn giải xem công ty bạn sẽ làm gì trong vòng 5 năm tới, và sau đó là trong 10 năm. Điều gì sẽ làm cho công ty bạn thành công?

4.3. Mô tả công ty và việc kinh doanh

4.3.1 Lịch sử công ty

Lịch sử chung của công ty bao gồm công ty đã được thành lập như thế nào và phát triển sau đó để trở thành như hiện tại được trình bày ở đây. Bạn nên tập trung vào giải thích những nguyên nhân lịch sử dẫn đến các điều kiện hoạt động như hiện nay và các thực tiễn mà công ty đã trải qua.

a. Ai làm chủ công ty? Nêu rõ công ty của bạn là quốc doanh, tư nhân hay thuộc dạng sở hữu khác. Nếu không phải là công ty quốc doanh, hãy giải thích ai làm chủ công ty. Nếu công ty của bạn có nhiều hơn một chủ sở hữu, hãy liệt kê ra những chủ sở hữu có cổ phần lớn nhất trong xí nghiệp của bạn.

b. Lịch sử công ty bạn? Viết ngắn gọn lịch sử khái quát của công ty bạn, bao gồm ngày tháng của những sự kiện chính kể từ ngày thành lập.

c. Những sự kiện quan trọng nào đã làm thay đổi vị thế của công ty bạn? Bạn có thể nêu ra những sự kiện lớn đã ảnh hưởng đến công ty? Thí dụ như Quyết định của Chính phủ cho xây dựng ngành công nghiệp của bạn tại nước của bạn hay những lý do khác làm tăng thêm hay hạn chế nguồn ngân quỹ nhà nước cho công ty của bạn.

4.3.2 Địa điểm của công ty

a. Trụ sở chính của công ty đóng tại đâu? Tên và địa chỉ:

Điện thoại: .... Fax :..E-mail:............................

b. Bạn có các cơ sở khác nữa không? Liệt kê mọi xí nghiệp khác, các điểm bán hàng hay những cơ sở của công ty tại các địa điểm khác. Nếu cần thiết thêm giấy, kèm thêm giấy vào để ghi đầy đủ các thông tin bổ sung về các cơ sở khác của bạn. Cố gắng xếp hạng các cơ sở này theo quy mô và tầm quan trọng. Bắt đầu từ cơ sở quan trọng nhất hay lớn nhất trở xuống.

c. Địa điểm của công ty bạn có những lợi thế gì? Giải thích xem vị trí của công ty bạn giúp gì cho bạn trong quản lý xí nghiệp và trong cạnh tranh. Thí dụ, vị trí đó có giúp bạn dễ dàng tiếp cận nguồn nguyên liệu, các khách hàng, đường giao thông, tiền tệ, bảo vệ của luật pháp v.v…? Giải thích tại sao các yếu tố này lại giúp ích cho xí nghiệp của bạn:

4.3.3 Các sản phẩm và dịch vụ

Phần này giải thích bạn sản xuất hay phân phối những sản phẩm hay dịch vụ nào, và bán các sản phẩm này ở đâu và bằng phương thức nào. Phần này cũng mô tả các kế hoạch đối với nước ngoài của bạn.

a. Bạn làm ra những sản phẩm gì và đưa ra các dịch vụ gì? Liệt kê ra những sản phẩm quan trọng nhất mà bạn làm hay mua để phân phối. Bạn nên lựa chọn những sản phẩm và dịch vụ chiếm tỷ lệ lớn nhất trong doanh thu hàng năm hay những cái là trọng tâm cho các mục tiêu tương lai. Bạn cũng nên đưa ra danh sách các sản phẩm và dịch vụ cùng các tờ rơi quảng cáo trong phần Phụ lục ở cuối tài liệu này. Danh sách này là cần thiết để đánh giá khả năng sản xuất và công nghệ của bạn.

b. Bạn đã có được nhãn thương hiệu được khách hàng công nhận chưa?

Thông thường, danh tiếng về sản phẩm của bạn là yếu tố chính quyết định thành công trên thị trường. Nếu khách hàng công nhận nhãn thương hiệu của bạn, bạn sẽ có được các lợi thế so với các công ty khác mà khách hàng chưa quen. Hãy nêu ra những nhãn thương phẩm mà bạn có. Cố gắng đưa ra những bằng

chứng rằng nhãn thương hiệu của bạn được khách hàng công nhận và ưa thích, thí dụ như các bình luận từ các cuộc phỏng vấn, sự công nhận của quần chúng đối với sản phẩm/dịch vụ của bạn v.v…

e. Giá cả các sản phẩm, dịch vụ của bạn? Hãy đưa ra giá các sản phẩm của bạn. Nếu bạn không có bảng giá đầy đủ, hay chỉ biết giá của một số loại sản phẩm, thì hãy đưa ra những thông tin mà bạn biết. Đưa danh sách giá của bạn vào phần Phụ lục của tài liệu này và trong kế hoạch kinh doanh của bạn.

4.3.4 Các khách hàng

Phần này mô tả các công ty đã mua hàng hay dịch vụ của bạn từ trước. Các nhà đầu tư rất quan tâm đế số lượng và lượng hàng của các khách hàng của bạn. Thành công của bạn phụ thuộc nhiều vào các mối quan hệ mà bạn xây dựng với các công ty và tổ chức khác. Những khách hàng quan trọng nhất của bạn là những ai?

4.3.5 Các nhà cung cấp

Phần này mô tả các công ty hay các cá nhân mà bạn đã mua hàng để sản xuất ra các sản phẩm và dịch vụ mà bạn bán. Các nhà đầu tư muốn biết chắc chắn rằng bạn có thể mua được nguyên liệu thô v.v… với giá cạnh tranh trong những khoảng thời gian dài. Ai là những nhà cung cấp quan trọng nhất của bạn? Kể tên những nhà cung cấp quan trọng nhất theo thứ tự quan trọng của họ đối với bạn. Liệt kê các loại nguyên liệu thô, các thành phần hay sản phẩm mà bạn nhập từ các nước khác.

4.3.6 Các hoạt động sản xuất

Phần này mô tả những sản phẩm mà bạn làm ra và hiệu quả tương đối của chúng đối với hoạt động sản xuất của bạn. Các câu hỏi trong phần này được thiết kế để đề cập đến các hoạt động sản xuất chính mà có thể sẽ là mối quan tâm của những đối tác hay các nhà đầu tư.

a. Số giờ làm việc trong nhà máy của bạn? Hãy trả lời các câu hỏi sau:

- Nhà máy của bạn làm việc bao nhiêu giờ/ca và bao nhiêu ca?

- Nhà máy của bạn làm việc bao nhiêu ngày /tuần và /năm?

b. Bạn có kiểm tra chất lượng sản phẩm làm ra không? bằng cách nào? Khi sản xuất sản phẩm, bạn có sử dụng một hệ thống hay nhân viên để kiểm tra chất lượng sản phẩm cuối cùng không? Mô tả hệ thống hay phương pháp mà bạn dùng để kiểm tra chất lượng. Nếu sản phẩm bạn làm ra phù hợp về chất lượng tiêu chuẩn do các cơ quan khác quy định thì hãy nêu ra tên của tiêu chuẩn, tên của cơ quan đề ra tiêu chuẩn đó và sản phẩm nào của bạn đáp ứng các tiêu chuẩn đó.

c. Bạn cần bao nhiêu thời gian để làm ra mỗi loại sản phẩm chính? Liệt kê ra các sản phẩm. Ước tính thời gian cần thiết để làm ra một đơn vị sản phẩm. Đồng thời cũng ước tính số đơn vị hay tổng khối lượng sản phẩm của bạn được chứa trong nhà kho.

4.3.7 Công nghệ sản xuất

Phần này mô tả các công nghệ của bạn và dòng vật chất kể từ khi dỡ nguyên liệu thô xuống cho đến khi chúng trở thành các sản phẩm cuối cùng.

a. Bạn có công nghệ sản xuất nào tốt hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh của bạn không? Một sức mạnh quan trọng khi bạn bán các sản phẩm của bạn là công nghệ mà bạn sử dụng. Giải thích các ưu thế cạnh tranh chỉ ra những người nói với bạn rằng sản phẩm hay công nghệ của bạn là tốt hơn. Đưa ra các chi tiết về các dự án đặc biệt đã được tài trợ và phát triển để cải thiện công nghệ mà bạn đang sử dụng.

b. Có chứng nhận phát minh nào bảo hộ cho quá trình hay kỹ thuật sản xuất mà bạn đang sử dụng không? Nếu bạn sử dụng các kỹ thuật sản xuất mà nó mang lại cho bạn một ưu thế, các xí nghiệp khác cũng sẽ cố gắng bắt chước các kỹ thuật và công nghệ này. Nếu bạn có một dạng bảo hộ nào đó, thí dụ như bằng phát minh sáng chế, để bảo hộ những kỹ thuật và công nghệ này khỏi bị bắt chước, hãy trình bày hình thức và mức độ bảo hộ.

c. Bạn có cần thêm gì mới cho công nghệ sản xuất của bạn không? Đưa ra đây mọi thay đổi mà bạn cần, nhất là để nhằm đáp ứng nhu cầu sản phẩm xuất khẩu dự kiến của bạn.

d. Các công nghệ sản xuất chủ yếu của bạn? Điền đầy đủ vào Bảng Các Công nghệ sản xuất được tổ chức theo các giai đoạn của sản xuất trong quá trình sản xuất của bạn. Dưới đây là sự mô tả các cột (ô) trong Bảng.

- **Công đoạn sản xuất:** Thí dụ như: bóc vỏ, cắt, phân loại, đông lạnh, đóng gói. Mỗi hoạt động trên đều làm biến đổi sản phẩm và được coi như một công đoạn của sản xuất.
- **Công nghệ hay quá trình được sử dụng:** thí dụ, trong công đoạn đông lạnh của sản xuất, bạn làm đông lạnh tôm như thế nào và dùng các thiết bị nào để làm đông lạnh.
- **Tổng công suất:** Lượng sản phẩm lớn nhất của mỗi loại sản phẩm mà bạn có thể xử lý trong một công đoạn sản xuất nếu tất cả các máy đều làm việc liên tục (tấn/h)
- **Hiệu suất:** Ước tính phần trăm thời gian hoạt động tối đa của mỗi quá trình. Thí dụ, máy đông lạnh chỉ hoạt động 45% của một năm sản xuất vì không phải mọi loại tôm đều làm đông lạnh và mùa đánh bắt bị hạn chế.
- **Các sản phẩm làm ra:** Liệt kê ra mọi thành phần và sản phẩm do các quá trình làm ra trong các công đoạn sản xuất.

4.3.8. Tổ chức và quản lý

Một thành phần tối quan trọng đối với thành công của một doanh nghiệp cần được nhấn mạnh trong kế hoạch kinh doanh là chất lượng và mức độ sâu sát của quản lý trong công ty của bạn. Bạn càng cung cấp nhiều thông tin về các cán bộ quản lý và những nhân sự chính thì người đầu tư hay người cho vay tiền càng có nhiều lòng tin vào công ty của bạn. Phần này mô tả những thành phần chủ yếu trong bộ phận tổ chức và quản lý của bạn cũng như các nguồn nhân lực khác.

a. Xí nghiệp của bạn được tổ chức như thế nào? Hãy vẽ một sơ đồ mô tả xí nghiệp bạn được tổ chức như thế nào. “Sơ đồ tổ chức” này cần thể hiện ba mức trên cùng là (1) Tên Phòng, Ban, (2) Số nhân viên, và (3) Trách nhiệm chính hay hoạt động chính

b. Những người quản lý chính là ai? Dùng các bảng Những Cán bộ Quản lý và Nhân viên chính và ghi tên những người có giữ các chức vụ vào từng ô lấy từ Bảng Sơ đồ tổ chức của xí nghiệp ở trên. Ghi cả tên những người giúp việc chính, các chức phó hay các cán bộ quản lý. Ghi tên các cán bộ quản lý cấp thấp nhưng có vai trò quan trọng trong công ty của bạn. Nếu cần thiết, bạn cũng nên kể đến những cán bộ quản lý cấp dưới mà có triển vọng sẽ nắm quyền trong công ty của bạn. Ngoài ra còn cần ghi cả những cán bộ khoa học kỹ thuật chủ chốt. Dùng bảng này để mô tả ngắn gọn từng người đồng thời kèm theo vào Phụ lục mỗi người một trang lý lịch ngắn gọn.

c. Phần quản lý hay nhân sự nào bạn còn đang thiếu? Liệt kê các chức vụ và trách nhiệm của những người mà bạn nghĩ là bạn cần. Thí dụ, nếu bạn cho rằng cần một người làm Phó Chủ tịch phụ trách về tiếp thị quốc tế để bán các sản phẩm của công ty ở nước ngoài, hãy giải thích rằng bạn cần người quản lý như thế nào và người này cần làm được những gì. Đồng thời giải thích tại đây những nhân viên khác mà bạn có thể cần để làm cho dự án được đề nghị thành công.

d. Bạn có nghĩ rằng những nhân viên của bạn tốt hơn so với nhân viên của các công ty cạnh tranh khác không? tại sao? Nhân viên của bạn có được đào tạo tốt hơn không, có nhiều kỹ năng hơn, khỏe mạnh hơn, làm việc chăm chỉ hơn, hay có khả năng làm ra nhiều sản phẩm hơn so với những công nhân khác. Giải thích tại sao. Đưa ra các dẫn chứng nếu có thể.

e. Bạn có những cố vấn bên ngoài hay các cán bộ tư vấn giúp đỡ không? Hãy ghi tên của họ, tên công ty, loại hình tư vấn, kinh nghiệm của các cố vấn và địa điểm của họ. Các cố vấn là những cá nhân và các tổ chức đã cố vấn hay giúp đỡ bạn trong quản lý công ty bạn. Họ có thể là các cán bộ tư vấn được trả lương chính thức, thành viên của Hội đồng Tư vấn hay Ban Giám đốc của bạn

4.3.9 Các ưu thế đặc biệt của doanh nghiệp của bạn

Khi nhà đầu tư hay người cho vay đánh giá về kế hoạch kinh doanh và đề án đầu tư của bạn, họ sẽ muốn biết điểm gì là đặc biệt và khác biệt của công ty bạn. Phần này được thiết kế để đưa ra các thông tin về những ưu thế đặc biệt mà bạn có làm cho công ty bạn khác với những công ty khác. Khi trả lời những cây hỏi này, hãy nghĩ kỹ về những ưu thế mà bạn có và những ưu thế này đã giúp bạn như thế nào.

Một số các câu hỏi có thể lặp lại hay trùng với các câu trả lời của các câu hỏi trước. Dùng phần này để tạo ra sự hiểu biết toàn diện về sức mạnh và các ưu thế đặc biệt của bạn. Khi trả lời những cau hỏi này, hãy cố nghĩ xem các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp của bạn liên quan và làm việc với nhau như thế nào. Chú ý đặc biệt tới những ưu thế có thể dùng được ở các thị trường nước ngoài cho các kế hoạch xuất khẩu mới của bạn.

a. Bạn cho rằng những yếu tố nào giúp bạn thành công trong quá khứ? Giải thích tại sao bạn nghĩ rằng xí nghiệp của bạn đã hoạt động tốt trong quá khứ. Giải thích xem những điều này đạt được bằng cách nào và chỉ ra các lý do tại sao bạn đã thành công. Đưa ra những trường hợp cụ thể khi có thể.

b. Bạn cho rằng những yếu tố nào sẽ giúp bạn xuất khẩu thành công? Giải thích xem tại sao bạn nghĩ rằng xí nghiệp của bạn sẽ thành công trong kinh doanh quốc tế. Giải thích xem các kinh nghiệm quá khứ sẽ được áp dụng như thế nào để làm chỗ dựa cho thành công trong tương lai. Đưa ra các lý do tại sao bạn cho rằng bạn sẽ thành công; cần cụ thể hóa nếu có thể. Nếu bạn đã thành công từ trước trong việc xuất khẩu sản phẩm, hãy giải thích xem những gì đã làm cho bạn thành công.

c. Bạn cho rằng yếu tố nào sẽ làm bạn thành công trong tương lai? Mô tả các sự kiện hay khả năng có thể giúp cho công ty của bạn trong tương lai. Câu hỏi này nhằm xác định các sự kiện và các điều kiện trong tương lai có thể giúp cho công ty của bạn.

d. Bạn có ưu thế đặc biệt nào mà các công ty khác khó bắt chước? Chỉ ra và mô tả các đặc điểm và các khả năng đặc biệt giúp cho xí nghiệp của bạn mạnh hơn. Bạn nên giải thích tại sao những đặc điểm này lại là các ưu thế mà các ít xí nghiệp khác có được. Một thí dụ về ưu thế đặc biệt có thể là khả năng tiếp cận các nguồn lực mà các xí nghiệp khác không có. Thí dụ khác về ưu thế đặc biệt có thể là việc sở hữu một giấy phép đặc biệt của chính phủ chỉ cấp cho xí nghiệp của bạn, hay giấp phép đó rất khó xin được.

e. Các sản phẩm của bạn được những người khác coi là siêu hạng? Hãy giải thích điều gì làm cho các sản phẩm của bạn tốt hơn sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh khác. Nếu có thể, đưa ra các đánh giá về các sản phẩm của bạn so với các sản phẩm khác.

f. Bạn có những ưu thế gì về các khả năng nghiên cứu hay phát triển sản phẩm? Đưa ra các chi tiết về số và loại nhân công tham gia vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Giải thích bằng cách nào công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm làm cho công ty của bạn mạnh hơn và tốt hơn.

g. Điều gì làm cho công ty của bạn có tính độc đáo? Sử dụng các câu trả lời của bạn cho các câu hỏi này và trước đây, cố gắng chỉ ra các tham số của bạn làm cho bạn khác với các công ty khác mà bạn biết cũng đưa ra các sản phẩm hay dịch vụ tương tự.

h. Sức mạnh cạnh tranh chủ yếu của bạn là gì? Câu trả lời cho câu hỏi này sẽ tổng hợp các câu trả lời và kết luận cho các phần còn lại của mục này.

4.4 Phân tích tình hình thị trường

Phần này miêu tả các thị trường của bạn về mặt địa lý, loại sản phẩm và loại khách hàng. Khi bạn trả lời các câu hỏi này, hãy nghĩ xem bạn bán sản phẩm ở đâu, những loại người nào mua sản phẩm của bạn. Thí dụ, nếu bạn có hai khu vực thị trường là trong nước và Hoa Kỳ thì hãy xem xét xem liệu có sự khác nhau nào giữa các loại sản phẩm được bán và các loại người mua ở mỗi nước hay không. Câu trả lời của bạn sẽ phản ánh sự hiểu biết, niềm tin của bạn về việc tại sao sản phẩm của bạn bán được.

4.4.1 Hoạt động trên thị trường

a. Tổng lượng bán ra của bạn cho tất các các loại sản phẩm và dịch vụ? Đưa ra con số cho 5-6 năm, và nếu có thể, tổng số tiền nhận được cho mỗi năm tính theo số tiền trong nước và USD. Những con số này sẽ là thước đo doanh thu của bạn (tổng số tiền bạn nhận được do bán hàng) trong một chu kỳ 12 tháng được biết đến như 1 năm tài chính. Thường thì chu kỳ 12 thángnày được tính từ 1/1 cho đến 31/12.

b. Sản phẩm nào của bạn có tiềm năng phát triển tốt? tại sao? Tiềm năng phát triển có thể được định nghĩa là khả năng tăng doanh số trong tương lai. Từ các đơn hàng và quyết định mua hàng mà bạn nhận được, hãy chỉ ra sản phẩm nào được bán tốt trong vòng 2-3 năm qua. cho biết sản phẩm nào bạn dự kiến sẽ làm ra nhiều hơn và bán nhiều hơn trong tương lai. Tại sao bạn nghĩ rằng lượng bán ra của những sản phẩm hay dịch vụ này sẽ tăng lên? Tại sao người ta lại mua những sản phẩm này nhiều hơn từ bạn?

c. Có bao nhiêu sản phẩm của bạn được bán ra tại mỗi vùng thị trường? Ước tính số lượng và giá trị và phần trăm tổng sản phẩm và dịch vụ bạn bán ra trên mỗi vùng thị trường nơi bạn bán hàng, bắt đầu từ nước của bạn. Sử dụng chủng loại hay các nhóm sản phẩm nếu không có được số liệu cho từng loại sản phẩm riêng biệt. Nếu không có số liệu thực tế nào hãy thảo luận câu hỏi này với bộ phận bán hàng của bạn và đưa ra các con số ước tính.

4.4.2 Định nghĩa thị trường

Để đánh giá bạn bán hàng trên thị trường ra sao, bạn hãy chỉ ra những đặc điểm xác định các thành phần và các giới hạn của thị trường của bạn. Một thị trường có thể dược định nghĩa theo ba cách chính sau đây:

♦ **Theo loại sản phẩm được bán:** Các loại sản phẩm được bán trên cùng một thị trường cần có những khả năng, đặc trưng hay tính chất tương tự nhau. Thí dụ, hàng thủy sản và cá là một phần của thị trường thực phẩm vì chúng đều có thể ăn được. Mặt khác, cá và thiết bị đóng gói lại là những thị trường khác nhau vì chúng không tương tự nhau. Cá là một phần của thị trường thực phẩm trong khi các thiết bị bao gói lại thuộc về thị trường máy móc.

♦ **Theo vùng địa lý:** Bán hàng có thể được phân ra theo vùng địa lý cũng như theo loại sản phẩm. Thí dụ, mọi lượng bán hàng thủy sản tại Mỹ và Canada đều có thể được coi là thị trường thủy sản Bắc Mỹ. Thường thì các thị trường theo địa lý được phân ra như sau:

- Địa phương : gần nhà máy của bạn, trong thành phố hay huyện của bạn.
- Khu vực, trong nước : một phần của đất nước, thí dụ, miền Trung Việt Nam
- Cả nước : trên toàn lãnh thổ
- Quốc tế : trong nước cộng thêm ít nhất một nước khác
- Châu lục : bao gồm một trong các lục địa của thế giới, thí dụ, châu Âu v.v..
- Toàn cầu : nhiều nước trên thế giới.

♦ **Theo loại công ty và người mua sản phẩm:** Loại công ty và người mua sử dụng sản phẩm của bạn cũng giúp xác định thị trường. Điều này đặc biệt đúng nếu bạn làm ra và bán hàng tiêu dùng hay cung cấp dịch vụ. Quần áo theo mốt là một thí dụ điển hình về một thị trường được phân đoạn theo loại người tiêu dùng. Những khách hàng trẻ tuổi thường thích mặc những kiểu rất khác so với những người già hơn - điều này giúp phân đoạn thị trường theo tuổi tác.

4.4.3 Đánh giá thị trường

Trong bản kế hoạch kinh doanh, phần tổng quan thị trường phân tích việc bán hàng của bạn theo khía cạnh những yếu tố bên ngoài nào ảnh hưởng đến việc bán hàng. Tổng quan thị trường xem xét quy mô và các giới hạn của các thị trường của bạn, và nhằm nhận ra các xu hướng và các sự kiện quan trọng. Nó cũng phân tích những thị trường này hoạt động như thế nào, và những mảnh thị trường nào tồn tại trên

một thị trường được định nghĩa bởi một vùng địa lý nhất định, một loại khách hàng và một loại sản phẩm.

a. **Thị trường cho các sản phẩm hay dịch vụ của bạn lớn đến mức nào?** Ước tính xem có bao nhiêu công ty sản xuất và bán sản phẩm và dịch vụ trên các thị trường của bạn. Đồng thời, ước tính số lượng bán được hàng năm và giá trị bán được trên mỗi thị trường. Dùng các số liệu thống kê khác nhau để hỗ trợ cho các ước tính này. Nếu bạn thiếu các số liệu này, hãy giải thích bạn đã tính gần đúng quy mô thị trường như thế nào?

b. **Thị phần của bạn là bao nhiêu?** Bao nhiêu phần trăm thị trường là của bạn? Nói cách khác, tỷ lệ hàng bán ra của bạn so với tổng hàng hóa trên thị trường là bao nhiêu? Thí dụ, Coca-Cola chiếm khoảng 12% thị trường Cola tại Mỹ và Hãng Intel chiếm khioảng 78% thị trường vi xử lý (microprocessors) cho máy tính PC.

c. **Bạn có nhận thấy những thay đổi quan trọng trong các sản phẩm được bán ra trên các thị trường của bạn không?** Khi trả lời câu hỏi này, hãy nghĩ về các sản phẩm bạn đã thấy cũng tương tự như của bạn những đã được đổi mới gần đây hay được đưa ra như những sản phẩm mới. Cần có những thay đổi kiểu gì để tạo ra một sản phẩm thực sự hấp dẫn đối với khách hàng?

d. **Bạn có nhận thấy những thay đổi quan trọng trong công nghệ được dùng để làm ra các sản phẩm tương tự với của bạn không?** Mô tả các thay đổi này, và chỉ ra những tác động có thể ảnh hưởng đến việc bán sản phẩm của bạn.

e. **Những thay đổi trong các quy định và luật lệ quốc tế ảnh hưởng đến bạn như thế nào?** Hãy giải thích những thay đổi mà bạn dự đoán về luật lệ trong nước ảnh hưởng như thế nào đến việc kinh doanh của bạn. Các thí dụ về những luật lệ có ảnh hưởng có thể bao gồm các quy định về đầu tư nước ngoài, các luật thuế, các tiêu chuẩn về an toàn, các yêu cầu về môi trường v.v…

f. **Có nhiều loại sản phẩm hay dịch vụ nhập khẩu trên các thị trường của bạn không?** Đánh giá về tầm quan trọng tương đối của các sản phẩm và dịch vụ làm tại nước ngoài. Ước tính tỷ lệ phần trăm của các sản phẩm nhập khẩu này trên các thị trường của bạn.

g. **Việc bán ra các sản phẩm hay dịch vụ của bạn có phụ thuộc vào mùa trong năm không?** Nếu việc bán ra thay đổi theo mùa hay theo các thời điểm trong năm, hãy chỉ ra các thời điểm mà bạn bán được nhiều nhất các sản phẩm và dịch vụ. Tương tự, những thời điểm mà bạn bán được ít nhất.

h. **Các sản phẩm có được coi là đủ tốt để bán ra nước ngoài không?** Nếu có thể, nêu ra các đề nghị của các khách hàng nước ngoài, các cuộc đánh giá sản phẩm của những cá nhân hay tổ chức được công nhận trên quốc tế. Kèm theo các bản copy các thông tin đánh giá chất lượng của công nghệ hay sản phẩm vào phần Phụ lục.

4.4.4 Phân tích đối thủ cạnh tranh

Phần này phân tích các điểm mạnh và hành vi của các xí nghiệp khác cũng làm ra những sản phẩm tương tự như sản phẩm của bạn. Các đối thủ có ảnh hưởng quan trọng đến sự thịnh vượng và tồn tại của doanh nghiệp của bạn và bạn cần phân tích và hiểu các hành vi của họ.

a. **Ai là đối thủ cạnh tranh của bạn?** Đối thủ cạnh tranh có thể là một xí nghiệp hay một tổ chức cùng làm ra những sản phẩm giống như hay tương tự như của bạn. Nếu người mua sản phẩm của bạn cũng xem xét các sản phẩm được làm bởi những người khác thì các công ty đó là những đối thủ cạnh tranh của bạn và những sản phẩm mà hàng hóa của bạn bị đem so sánh với có thể là những cái thay thế cho hàng hóa của bạn.

Hãy liệt kê các dạng sản phẩm và dịch vụ chính mà các đối thủ cạnh tranh bán. Nêu ra các sản phẩm hay loại sản phẩm mà bạn tin là đặc biệt tốt. Nếu bạn không thể đánh giá được chính xác giá trị thì hãy

so sánh lượng bán ra của bạn với lượng bán ra của họ. Nói cách khác, hãy chỉ ra xem liệu lượng bán ra của đối thủ cạnh tranh là lớn hơn, bằng hay kém hơn của bạn.

Hãy liệt kê các ưu thế (mặt mạnh) và các bất lợi (mặt yếu) mà công ty có thể có. Bạn nên chỉ ra những mặt mạnh và ưu thế có thể giúp cho các đối thủ cạnh tranh thành công hơn bạn. Trình bày xem liệu có ai trong số các đối thủ cạnh tranh có những đặc trưng (sản phẩm tốt hơn, thâm nhập được vào các thị trường nước ngoài, có giá vận chuyển rẻ v.v..) giúp họ có ưu thế hơn bạn không. Ban cũng nên chỉ ra các điểm yếu cơ bản có thể làm hạn chế các thành công của các đối thủ cạnh tranh của bạn.

b. Có các xí nghiệp mới của nước ngoài hay trong nước thâm nhập vào thị trường của bạn không? Số các đối thủ cạnh tranh tăng lên, giảm đi, hay giữ nguyên trong những năm gần đây? Cung cấp các thông tin về quy mô và các nguyên nhân dẫn đến sự tăng, giảm. Giải thích tại sao số các đối thủ cạnh tranh trong ngành công nghiệp của bạn thay đổi.

c. Dạng bao bì chủ yếu được dùng trong ngành công nghiệp của bạn? Mô tả xem bạn và các đối thủ cạnh tranh sử dụng những bao bì như thế nào cho các sản phẩm. Nếu có những loại bao bì nào đó được dùng do những lý do đặc biệt, hãy đưa ra các lý do.

d. Giá hàng hóa của bạn so với giá của các đối thủ cạnh tranh thế nào? Giá hàng của bạn là rẻ hơn, đắt hơn hay tương đương so với các sản phẩm cùng loại? Thu thập tối đa các thông tin về giá của các đối thủ cạnh tranh và so sánh với giá cả của bạn.

Khi bạn thu thập các thông tin về giá, bạn cần nhớ nói rõ bạn đang dùng loại giá nào. Chúng ta tổng hợp những loại giá thường được dùng nhiều nhất trong phần sản phẩm/dịch vụ của phần Mô tả Công ty và Kinh doanh của tài liệu này.

e. Đối thủ cạnh tranh nào đang có những kỹ thuật khuếch trương hơn hẳn bạn, bao gồm bao gói quảng cáo và các hoạt động tiếp thị khác? Một số công ty tập trung nỗ lực vào tiếp thị có hiệu quả hơn các sản phẩm của họ. Thí dụ, tại Mỹ, các công ty lớn về hàng tiêu dùng như shampoo và xà phòng thường tập trung vào tiếp thị và quảng cáo. Hãy chỉ ra các công ty trên thị trường của bạn đang có những hoạt động tiếp thị cực kỳ tốt, hoặc là bằng cách đến tận người tiêu dùng hay đến những cấp trung gian. Mô tả những phương pháp mà họ sử dụng và giải thích tại sao chúng lại có hiệu quả.

f. Có đối thủ cạnh tranh nào đang thay đổi phương pháp tiếp thị các sản phẩm của họ? Hãy nêu ra và mô tả phương thức mà các công ty triển khai cách tiếp thị **mới** cho sản phẩm và dịch vụ của họ. Những mặt chính để đánh giá bao gồm quảng cáo, tiếp thị, vận chuyển, giao hàng và hợp tác với các công ty hay tổ chức khác.

g. Sản phẩm do bạn làm ra khác hay tương tự như các loại sản phẩm của các công ty khác? Hãy giải thích những điểm tương tự và khác biệt quan trọng nhất giữa các sản phẩm của bạn và của các đối thủ cạnh tranh khác. Hãy chỉ ra làm thế nào để sản phẩm của bạn là độc đáo nhất.

4.5 Marketing và bán hàng

Chất lượng của kế hoạch bán hàng và chiến lược marketing là nhân tố quyết định điển hình về năng lực kinh doanh để tồn tại trong nền kinh tế thị trường. Các câu hỏi trong phần này được đặt ra để giúp bạn chuẩn bị cho kế hoạch bán hàng và chiến lược marketing quốc tế và trong nước cho công ty mình. Mỗi thị trường, theo khu vực địa lý, đòi hỏi một chiến lược riêng. Vì thế, sẽ có nhiều câu hỏi tương tự hay gần giống nhau cho chiến lược thị trường quốc tế và nội địa và bạn nên nghĩ về câu trả lời một cách cẩn thận cho cả hai chiến lược.

4.5.1 Chiến lược marketing trong nước

Chiến lược marketing của bạn được hình thành giải thích như sau:

- Bạn dự định bán hàng cho những khách hàng nào (thị trường mục tiêu của bạn)?
- Bạn dự định bán sản phẩm nào và bạn dự định bán những sản phẩm này với giá nào?

- Bạn dự định xúc tiến, phân phối hay giới thiệu sản phẩm của mình cho các khách hàng mục tiêu như thế nào?

Nếu bạn dự định đầu tư cho sản phẩm mà bạn đã sản xuất, bạn sẽ phải xem xét ảnh hưởng của đầu tư đối với những sản phẩm này. Nếu bạn đang xem xét việc xây dựng năng lực sản xuất để làm ra các sản phẩm mới, bạn sẽ phải xây dựng một kế hoạch bán hàng và marketing tổng hợp cho các sản phẩm này. Trong tất cả mọi trường hợp, bạn sẽ phải giải thích :

- Tại sao bạn muốn sản xuất sản phẩm này?
- Tại sao người ta sẽ mua các sản phẩm này?
- Bạn dự định bán các sản phẩm này ở đâu và như thế nào?
- Bạn dự định xúc tiến và đóng gói sản phẩm như thế nào?

a. Những sản phẩm nào sẽ bao gồm trong chiến lược marketing?
Hãy liệt kê các sản phẩm là trung tâm trong chiến lược marketing của bạn và phân biệt độ mạnh yếu của chúng. Nói chung, bạn nên có một chiến lược marketing cho tất cả các sản phẩm của mình, nhưng có thể điều này không phải là sự lựa chọn thực tế cho công ty của bạn.

b. Tại sao bạn chọn các sản phẩm này? Giải thích tại sao các sản phẩm dự định tiếp thị sẽ bán chạy trên thị trường mà bạn đã chọn. Nếu bạn đang dự định làm sản phẩm mới, hãy xây dựng định nghĩa thị trường cho các sản phẩm mới này, hãy sử dụng định nghĩa cho các sản phẩm hiện có như một sự hướng dẫn.

Trong mỗi trường hợp, bạn phải giải thích cơ hội bạn tin là có cho mỗi sản phẩm bạn dự định bán. Các cơ hội này có thể tương tự nhau hay có thể thay đổi phụ thuộc vào thị trường. Cơ hội không cần phải khác nhau đối với mọi thị trường, nhưng bạn nên chỉ ra rằng bạn đã suy nghĩ thông qua các lý do dự định bán sản phẩm trong mỗi thị trường.

c. Tại sao bạn cho rằng các khách hàng muốn mua sản phẩm của bạn?

Câu hỏi này yêu cầu bạn xem xét các điểm mạnh và lợi thế sản phẩm của bạn so với các sản phẩm khác trong mỗi thị trường mà bạn dự định bán. Hãy giải thích tại sao khách hàng muốn mua sản phẩm của bạn hơn là các sản phẩm khác. Nhận dạng và giải thích bất kỳ mong muốn hay nhu cầu nào đối với sản phẩm của bạn trong mỗi thị trường. Hãy đưa ra bằng chứng cho câu trả lời của bạn.

d. Bạn đang và sẽ làm gì để tính giá cho sản phẩm của mình?

Câu hỏi này tìm ra chiến lược giá hiện hành và giá kế hoạch. Như bạn đã xem qua câu hỏi này, bạn có thể thấy sản phẩm của mình được lập với giá thấp hơn hoặc cao hơn giá mà bạn đã mong đợi. Để hiểu được bạn làm giá sản phẩm như thế nào và bạn có thể làm giá như thế nào trong tương lai, bạn nên trả lời các câu hỏi sau:

- Chi phí làm ra mỗi sản phẩm của bạn là bao nhiêu và giá bán của nó là bao nhiêu?
- Sự khác nhau giữa chi phí sản phẩm và giá bán?
- Giá cho mỗi sản phẩm của bạn so với giá cạnh tranh cho sản phẩm tương tự như thế nào?
- So với các đối thủ cạnh tranh khác, bạn có cho rằng giá của bạn là quá cao hoặc quá thấp? Giải thích lý do.
- Các giá này là ổn định hay sẽ thay đổi trong tương lai gần?
- Bạn có cho rằng bạn nên thay đổi giá sản phẩm bạn làm ra hoặc dự định làm ra?

Lập được mức giá phù hợp là một nhiệm vụ khó khăn, đặc biệt ở các nước mà cơ chế thị trường chưa được hình thành rõ ràng. Tuy nhiên, bạn sẽ phải xem xét tại sao bạn muốn đưa ra mức giá đó cho mỗi sản phẩm bạn làm ra, và sau đó so sánh các mức giá này với mức giá của các sản phẩm tương tự. Bạn nên định giá sản phẩm bạn muốn bán theo giá của các đối thủ cạnh tranh, mà không theo chi phí sản phẩm. Nếu bạn không thể đưa ra mức giá cho sản phẩm mà bạn tin là phù hợp để cho mọi người có thể mua được, thì bạn nên đặt vấn đề nên chăng sản xuất sản phẩm đó.

e. Bạn có giảm giá hay dự định giảm giá cho các sản phẩm bạn bán ?

Giảm giá thường áp dụng cho các khách hàng mua nhiều hơn một số lượng sản phẩm nhất định để thuyết phục họ mua nhiều hơn nữa các sản phẩm của công ty. Do mua nhiều sản phẩm, khách hàng đảm bảo cho bạn một nguồn thu nhất định từ việc bán hàng. Giảm giá là biện pháp thu hút và giữ khách hàng một cách đặc biệt hiệu quả đối với những người mua nhiều sản phẩm. Hãy mô tả chi tiết cách thức và cơ cấu giảm giá mà công ty hiện giờ đang hay dự định sẽ sử dụng.

f. Công ty có cho phép người mua các sản phẩm của công được trả tiền sau một thời hạn nhất định? Tiêu biểu là các công ty ở Mỹ gửi cho các khách hàng hoá đơn và yêu cầu cầu họ thanh toán trong vòng 30 ngày kể từ ngày mua. Một số công ty khác yêu cầu trả tiền mặt khi bán sản phẩm. Hãy cho biết thời hạn cho phép thông thường công ty bạn áp dụng trước khi gửi hoá đơn hay yêu cầu thanh toán cho khách hàng.

g. Theo bạn, thời gian trung bình để thanh toán hoá đơn là bao lâu?
Hãy giải thích tại sao thời gian lại có thể dài hơn hoặc ngắn hơn 30 ngày. Hãy nêu ra một khoảng thời gian thanh toán nào đó đã được chấp nhận ở nước bạn.

h. Các sản phẩm công ty bạn bán ra có cần một số hình thức trợ giúp kỹ thuật sau bán hàng cho người mua hay không? Hỗ trợ kỹ thuật bao gồm bảo dưỡng, dịch vụ, nâng cấp, làm sạch thiết bị và máy móc, trả lời các câu hỏi kỹ thuật, v.v..

i. Công ty có sử dụng quảng cáo để tiếp thị sản phẩm cho các khách hàng mục tiêu không ? Khi trả lời câu hỏi này, cần trả lời đầy đủ các thông tin bao gồm cả việc quảng cáo hiện thời cũng như các kế hoạch quảng cáo trong tương lai. Các tờ báo, tạp chí, đài phát thanh, truyền hình nào hay những nơi nào khác bạn sẽ đặt quảng cáo ? Bạn dự định dùng bao nhiêu tiền cho quảng cáo ?

j. Bạn dự định làm gì để đem lại sự khác biệt của sản phẩm công ty so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh ? Khi bạn bán một mặt hàng, bạn phải so sánh các đặc tính của nó (bao gồm cả việc đóng gói, bao bì) với các đặc tính của mặt hàng tương tự hay giống hệt do công ty bạn hay đối thủ cạnh tranh đã bán ra. Hãy hoàn thiện Bản phân biệt sản phẩm nội địa sau yêu cầu bạn sếp thứ tự các đặc tính sản phẩm.

Chọn cách thức đóng gói và bán sản phẩm như thế nào để đe, lại sự thành công trong thị trường. Phần lớn các công ty chú trọng vào một hay nhiều các đặc tính của sản phẩm trong thị trường và các hoạt động bán hàng. Ví dụ, quảng cáo cho sản phẩm nem cá có thể tập trung vào "các bà nội trợ" hay bán với giá rẻ so với các sản phẩm tương tự. Điều đó có nghĩa là người bán nem cuộn đặt cơ sở chiến lược tiếp thị vào nguồn gốc và giá của sản phẩm.

k. Công ty có đội ngũ bán hàng riêng của mình không ? Bạn có sử dụng đội ngũ nhân viên chuyên bán sản phẩm của công ty không ? Hãy trình bày công việc của những nhân viên này và các thị trường mà họ đảm nhiệm. Đồng thời, chỉ ra số lượng người bạn thuê, cả hành chính và bán thời gian.

l. Qui mô của đội ngũ bán hàng? Hãy nêu rõ bạn thuê bao nhiêu người bán hàng. Bạn cũng nên chỉ rõ số giờ mỗi tuần và số tuần mỗi năm đội ngũ bán hàng làm việc cho bạn.

m. Bạn trả lương bao nhiêu cho đội ngũ bán hàng ? Theo bạn, nhân viên bán hàng của công ty kiếm được bao nhiêu tiền mỗi năm từ hoa hồng bán hàng, lương, chăm sóc y tế, lợi ích giáo dục và các khoản thanh toán ngoài lương khác? Bạn có trả cho đội ngũ bán hàng hoa hồng bán hàng không? Hãy giải thích bạn thưởng tiền hoa hồng bán hàng như thế nào và cho ví dụ khi bạn thưởng tiền hoa hồng bán hàng. Khi bạn trả lời câu hỏi này, hãy nói rõ liệu tiền hoa hồng bán hàng hiện giờ có hiệu quả trong việc thưởng cho nhân viên bán hàng tốt nhất không. Hãy giải thích ở đâu hệ thống thưởng tiền hoa hồng là mạnh và yếu tại thời điểm hiện nay.

n. Công ty bạn đang hoặc dự định phân phối sản phẩm như thế nào? Kế hoạch phân phối giải thích bạn sẽ phân phối sản phẩm như thế nào. Tại phần này, bạn cũng nên giải thích hiện giờ sản phẩm của

bạn đến tay khách hàng như thế nào, đặc biệt nếu có một số kênh bán hàng được sử dụng để bán sản phẩm của bạn. Hãy trình bày cụ thể từng cách thức nếu có nhiều cách thức bàn giao sản phẩm đến khách hàng. Trước tiên, bạn cần nhận diện loại công ty nào hay cá nhân nào mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

Khi nhận dạng các đối tác/cơ quan xuất khẩu sản phẩm của công ty, hãy trả lời các câu hỏi sau: Các cơ quan xuất khẩu là công ty nhà nà nước, các công ty này bán hay vận chuyển sản phẩm của công ty đến những nước nào; tỉ lệ phần trăm tương đối sản phẩm hay dịch vụ của bạn được xuất khẩu ?

4.6 Kế hoạch cải tiến nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty

Phần này sẽ giải thích những cải tiến đã và dự định sẽ được thực hiện trong công ty của bạn. Bạn nên xem xét mọi cải tiến đã và sẽ được khởi xướng sắp tới.

Nếu bạn muốn có một chiến lược kinh doanh hiệu quả, bạn sẽ cần thay đổi cách thức hoạt động của công ty. Phần này sẽ xác định những lĩnh vực cải tiến cần thiết để công ty có thể thành công trong nền kinh tế thị trường. Với việc xác định những lĩnh vực mà công ty bạn có thể cải tiến trong thời gian ngắn (ít hơn một năm) và trung hạn (hai đến năm năm), Kế hoạch kinh doanh (KHKD) sẽ giúp bạn có được hiệu quả kinh doanh nhanh chóng và bền vững. Đối với mỗi cải tiến mà bạn thấy cần tiến hành, hãy xác định những nguồn lực cần thiết. Bắt đầu từ những cải tiến nhỏ, cần ít nguồn lực hơn và có thể thực hiện được mà không cần sự trợ giúp từ các công ty hay tổ chức khác.

Phần này cũng rất hữu ích nếu bạn đang quan tâm đến việc tìm kiếm các nhà đầu tư, các đơn vị/cá nhân cho vay hay các đối tác. Khi đánh giá tính hấp dẫn trong đầu tư hay hợp tác với công ty của bạn, các nhà quản lý Mỹ muốn biết các lĩnh vực nào hoạt động kinh doanh của bạn sẽ đáp ứng tích cực với việc đầu tư bổ sung và liên doanh. Với việc xác định rõ những cải tiến quan trọng bạn đang thực hiện đối với những lĩnh vực chủ chốt của hoạt động kinh doanh, bạn sẽ cho họ thấy rằng bạn đang theo đuổi những mục tiêu của mình một cách chặt chẽ và nhất quán.

4.6.1 Sản xuất

a. Những cải tiến nào đã được thực hiện để nâng cao hiệu quả sản xuất? Hiệu quả sản xuất đánh giá bạn đã sản xuất và cung cấp dịch vụ hiệu quả như thế nào? Bạn hãy mô tả những hoạt động đã góp phần nâng cao hiệu quả các phương pháp được sử dụng trong quá trình sản xuất. Kể chi tiết các dạng hoạt động, thời gian tiến hành, chi phí, số lượng người tham gia quá trình cải tiến và sự cải tiến được khởi xướng ở công ty bạn như thế nào?

b. Kết quả mang lại từ những cải tiến này như thế nào? Đánh giá lợi ích và chi phí cho các cải tiến sản xuất này. Đánh giá mức độ tăng sản lượng bán ra do những cải tiến này đem lại và lợi nhuận tăng lên do tiết kiệm chi phí.

c. Những cải tiến nào trong sản xuất được dự kiến trước? Mô tả những cải tiến bạn dự định trong tương lai.

d. Cần bao nhiêu thời gian để thực hiện những cải tiến dự kiến này? (đưa ra ngày bắt đầu và kết thúc dự kiến)

4.6.2 Marketing và bán hàng

Công tác Marketing xác định nhu cầu khách hàng cho sản phẩm và dịch vụ và xây dựng kế hoạch để bán được nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn hay bán chúng một cách hiệu quả hơn. Các hoạt động Marketing bao gồm:

- Quảng cáo, quảng bá và đẩy mạnh bán hàng
- Định giá sản phẩm/dịch vụ
- Giảm giá và hoa hồng bán hàng

- Bao gói sản phẩm
- Kênh phân phối (bạn giao hàng hoá đến khách hàng bằng những hình thức nào)
- Bảo hành
- Hướng dẫn kỹ thuật hậu mãi
- Những dịch vụ khác cho khách hàng liên quan đến sản phẩm hay hỗ trợ sản phẩm của công ty.

a. Bạn đã thực hiện những cải tiến nào để nâng cao hiệu quả bán hàng? Bạn hãy mô tả những hoạt động nâng cao hiệu quả phương pháp bán hàng và Marketing sản phẩm. Hãy kể chi tiết:

- Các hình thức hoạt động bán hàng
- Thời gian để bán được sản phẩm (một ngày, một tuần, một năm)
- Chi phí bán hàng (chỉ rõ đơn vị chi phí và thời gian)
- Số người tham gia nâng cao hiệu quả bán hàng.
- Sự cải tiến được khởi xướng ở công ty bạn như thế nào?
- Các hoạt động đào tạo

b. Những cải tiến này đã có hiệu quả như thế nào? Hãy đánh giá lợi ích và chi phí của các cải tiến đã được thực hiện để nâng cao hiệu quả phương pháp Marketing và bán hàng. Ước tính sản lượng bán ra tăng lên do cải tiến đem lại.

c. Những cải tiến nâng cao hiệu quả bán hàng nào được dự kiến? Mô tả những cải tiến bạn dự định sẽ thực hiện trong tương lai.

d. Cần bao nhiêu thời gian để thực hiện những cải tiến dự kiến này? (đưa ra ngày bắt đầu và hoàn thành dự kiến)**.**

4.6.3 Tài chính

Trong tài liệu này, thuật ngữ 'tài chính' bao gồm tất cả các hệ thống và kỹ thuật sử dụng để quản lý tiền. Dưới góc độ nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty bạn, phần tài chính sẽ bao gồm hệ thống kế toán và khả năng huy động vốn khi cần thiết từ các tổ chức khác như ngân hàng, tổ chức tín dụng, các quĩ và các nhà đầu tư. Chú ý rằng, chúng ta sẽ đề cập đến các vấn đề tài chính và kế toán chi tiết hơn trong phần sau của cuốn sách.

a. Mô tả kế hoạch của bạn nhằm cải tiến hệ thống kế toán công ty? Hệ thống kế toán của bạn có thể được định nghĩa là một hệ thống sử dụng để báo cáo và đánh giá các giao dịch của công ty. Bộ phận trọng tâm để hấp dẫn đầu tư nước ngoài có thể cần đáp ứng với hệ thống kế toán Mỹ hay các nước phương Tây khác. Bạn hãy giải thích những nỗ lực của công ty trong chuyển đổi hệ thống kế toán.

b. Hiện nay, bạn vay hoặc huy động tiền cần thiết cho hoạt động của công ty như thế nào? Mô tả các mối liên hệ với ngân hàng và các tổ chức khác đã và đang cung cấp tín dụng cho công ty. Trình bày rõ bạn đã vay bao nhiêu và với các điều khoản thanh toán như thế nào.

c. Có những cải tiến gì có thể thực hiện để nâng cao hiệu quả hệ thống kế toán và khả năng huy động vốn của công ty? Giải thích những cải tiến cần tiến hành và nêu bật tầm quan trọng của mỗi cải tiến trong sự thành công tương lai của công ty.

4.6.4 Sản phẩm mới

Các nhà đầu tư thường quan tâm đến các công ty có thể phát triển và giới thiệu sản phẩm mới một cách thường xuyên. Trong phần này, bạn sẽ mô tả ý tưởng sản phẩm mới và những thay đổi trong hệ thống hay quá trình phát triển sản phẩm.

a. Mô tả các sản phẩm mới đã được phát triển hay đang được xem xét để giới thiệu. Nêu bật các sản phẩm được phát triển cho thị trường mục tiêu ở nước ngoài.

b. **Mô tả những thay đổi bạn dự định thực hiện trong quá trình hay hệ thống phát triển sản phẩm của công ty.** Ví dụ như thuê các kỹ sư mới, mua máy tính thiết kế, đầu tư cho nghiên cứu, khai thác bản quyền.

4.6.5 Quản lý và nguồn nhân lực

Trong phần này, hãy đề cập các thay đổi trong quản lý hay nguồn nhân lực. Bạn cũng nhắc tới việc bổ sung những vị trí quản lý hay kỹ thuật chủ chốt, tuyển thêm nhân sự để đầu tư vào những cơ hội mới và những nhu cầu đào tạo đặc biệt khác.

a. **Bạn có cần thuê các chuyên gia hay quản lý mới không?** Chỉ ra những vị trí còn trống và những vị trí mới, cần thiết để có thể đạt được những mục tiêu hay chiến lược mới của công ty, đặc biệt, trên bình diện quốc tế. Liệt kê các vị chí chủ chốt này, mô tả trách nhiệm mỗi người và xác định chân dung lý tưởng cho những vị trí này. Bạn cũng phải cho thấy rằng có thể tìm được những người đạt được yêu cầu của bạn.

b. **Chỉ ra các kế hoạch nâng cao kỹ năng và kiến thức cho các nhà quản lý và người lao động?** Bạn hãy kể ra kế hoạch đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn của nhân viên, trong đó, bao gồm cả đào tạo các kỹ năng mới về quản lý, sản xuất và thực hành, v.v.

4.7 Những xem xét chiến lược trong đầu tư

Phần này chỉ cần thiết trong bản KHKD khi nó sẽ được trình cho một tổ chức khác có mối quan tâm đặc biệt đến khả năng liên doanh với công ty, đầu tư hay cung cấp khoản vay cho công ty. Trong phần này, bạn cần mô tả những yếu tố quan trọng thu hút các tổ chức khác hợp tác với công ty. Mục đích là dựng nên một bối cảnh cho các hoạt động của công ty cho thấy tại sao công ty là một doanh nghiệp đáng để hợp tác.

Một số câu hỏi trong phần này tương tự như trong các phần trước. Phần này nhằm xây dựng một mô tả đầy đủ và thuyết phục cho việc đầu tư vào công ty. Bạn nên xem xét tất cả những yếu tố liên quan đến công ty, thị trường và quốc gia của bạn để có thể thuyết phục các đối tác, nhà đầu tư hay khách hàng rằng đây là một công ty hấp dẫn.

4.7.1 Lý do đầu tư vào quốc gia hay khu vực của bạn

Mỗi nước có một đường hướng để tăng trưởng kinh tế và nguồn tài nguyên đặc thù. Sự khác biệt này có thể được sử dụng để thu hút các công ty và tổ chức hợp tác với công ty của bạn. Một số yếu tố chính thường được coi là lợi thế bao gồm:

- Các điều kiện khuyến khích của chính phủ
- Tiếp cận được với các thị trường hấp dẫn xung quanh
- Chi phí nhân công thấp
- Lực lượng lao động có kỹ năng và trình độ học vấn cao
- Tiếp cận dễ dàng với nguồn nguyên vật liệu
- Cơ sở hạ tầng tốt: đường xá, nguồn nước, năng lượng, viễn thông, v.v
- Môi trường sinh thái trong sạch
- ổn định chính trị

Hãy liệt kê tối đa những lý do thu hút sự quan tâm của những đối tác tiềm năng, các đơn vị/cá nhân cho vay hay đầu tư về đất nước và khu vực của bạn. Suy nghĩ về những cơ hội mà những lý do đó có thể mang lại và liệt kê vào bên cạnh các lý do đầu tư.

4.7.2 Lý do đầu tư vào thị trường của công ty

Các đối tác, nhà đầu tư hay các đơn vị/cá nhân cho vay có thể quan tâm đến công ty vì nó đang hoạt động trong một thị trường rất hấp dẫn. Điển hình, một thị trường là hấp dẫn khi các công ty đang hoạt động kiếm được lợi nhuận cao hay có tiềm năng thu được lợi nhuận cao trong tương lai. Phần mềm máy tính là một ví dụ. Một số yếu tố làm cho thị trường hấp dẫn là:

- ít đối thủ cạnh tranh
- Công ty có thể nâng cao hiệu quả sản xuất và giảm chi phí bằng cách thay đổi công nghệ cũ bằng công nghệ hiệu quả và hấp dẫn hơn.
- Thị trường tăng trưởng nhanh
- Tiềm năng lớn cho thị trường tăng trưởng nhanh
- Thị trường hiện còn chưa phát triển
- Nhu cầu khách hàng ngày càng phức tạp và đỏi hỏi sản phẩm mới.
- Thị trường lý tưởng cho sản phẩm đã có sẵn của một đối tác tiềm năng.

Xác định và liệt kê những lý do làm thị trường trở nên hấp dẫn đối với một đối tác, nhà đầu tư hay cho vay tiềm năng. Bên cạnh mỗi lý do, đưa ra các kế hoạch để tận dụng những lợi thế đó.

4.7.3 Lý do đầu tư vào công ty của bạn

Đối tác, nhà đầu tư hay đơn vị/cá nhân cho vay có thể quan tâm đến công ty vì những nguồn lực mà công ty có hay vì nó độc đáo hoặc đặc biệt trên một số mặt. Dưới đây là một số ví dụ về những lợi thế mà công ty bạn có thể có:

- Sản phẩm, công nghệ chế tạo, khả năng chế tạo hoặc dịch vụ độc đáo hay đặc biệt
- Tồn kho thành phẩm, sản phẩm dở dang, nguyên vật liệu.
- Hệ thống phân phối mạnh trong nước hoặc nước ngoài
- Lực lượng lao động chất lượng cao: kỹ năng, đào tạo, động cơ, năng suất, linh hoạt, v.v.
- Các đặc quyền: có giấy phép độc quyền về một sản phẩm hoặc thị trường nhất định
- Tiếp cận được với các công ty hoặc cá nhân khác: có mạng lưới các nhà sản xuất hay khách hàng, có nguồn nguyên liệu hay sản phẩm, có các khách hàng đặc biệt, v.v.

Hãy liệt kê những nguồn lực đặc biệt hay đặc quyền của công ty. Liệu bạn có thể sử dụng những yếu tố này để xây dựng công ty của mình mà không cần/cần sự hợp tác bên ngoài?

4.8 Thông tin tài chính

Phần này tập trung vào xây dựng các thông tin tài chính cần thiết cho bản KHKD. Khi làm bài tập này, hãy thu thập tất cả thông tin về tài chính trong vòng ít nhất 5 năm và chuyển sang dollars, nếu cần thiết.

4.8.1 Dữ liệu tài chính quá khứ

Dữ liệu tài chính quá khứ bao gồm các tài khoản và bút toán thể hiện các giao dịch trong khoảng 3-5 năm, bao gồm các báo cáo hay sổ sách về ngân sách, kế hoạch và kế toán quản lý. Nếu bạn viết KHKD cho một đối tác Mỹ, bạn nên chuyển sang đơn vị đô-la Mỹ và đưa ra tỷ giá hối đoái sử dụng. Cung cấp thông tin về đồng tiền nội địa nếu có thể.

a. Công ty phải chịu trách nhiệm với các bộ hay cơ quan nào? Bạn hãy chỉ ra những văn bản của chính phủ vẫn còn hiệu lực đối với các hoạt động của công ty.

b. Số nợ của bạn là bao nhiêu? Chỉ ra các tổ chức, công ty, và cá nhân công ty đang nợ. Cần đưa ra giá trị tương đương theo đô la cho những mục sau:

- Nợ

- Khoản tín dụng đang nợ các doanh nghiệp và tổ chức khác
- Tiền chi trội ngân hàng
- Nợ ngắn hạn khác
- Những khoản nợ phi tiền tệ

c. Lãi suất và thời hạn thanh toán? Chỉ ra lãi suất các khoản nợ và thời hạn trả nợ. Chỉ ra hạn cuối cùng bạn phải trả hết mỗi khoản vay.

d. Thuế suất? Chỉ ra các loại thuế mà công ty phải đóng. Thông thường, thuế phải đóng là VAT, thu nhập v.v. Giải thích các loại thuế công ty phải đóng và chỉ rõ cách tính. Điều quan trọng là bạn phải xác định các loại thuế phải đóng, thậm chí bạn còn phải dự đoán cách tính các loại thuế đó. Nếu bạn dự báo một số thuế sẽ thay đổi trong tương lai gần, chỉ ra thay đổi như thế nào và khi nào. Chỉ rõ tác động của thay đổi đó lên công ty bạn.

4.8.2 Báo cáo nguồn vốn và sử dụng quĩ/vốn

Trong phần này, bạn cần chỉ ra nguồn tiền thu được từ đâu và bạn có kế hoạch chi tiêu (sử dụng tiền) như thế nào? Nếu bạn đang lập KHKD để vay tiền hay tìm kiếm nhà đầu tư, bạn sẽ cần phải hoàn thành phần này. Phần này bao gồm một mô tả về các mục trong báo cáo nguồn vốn và sử dụng quĩ, bạn sẽ điền vào mẫu trong cuốn sách này.

Báo cáo nguồn vốn và sử dụng quĩ rất quan trọng cho các doanh nghiệp muốn huy động tiền từ các tổ chức và cá nhân khác và được chia thành hai phần. Phần thứ nhất bao gồm các loại nguồn tiền và số tiền bạn hy vọng sẽ huy động được. Các tổ chức cung cấp tiền có thể là các ngân hàng và quĩ phát triển, công ty (trong và ngoài nước), và các nhà đầu tư tư nhân khác. Phần hai của báo cáo này sẽ trình bày dự định chi tiêu của bạn. Hai phần của báo cáo phải có tổng giá trị như nhau - tổng chi tiêu các quĩ phải cân đối với tổng nguồn quĩ.

Thời gian là vấn đề quan trọng khi bạn cân nhắc bạn sẽ làm thế nào để tìm được và chi tiêu cho các quĩ cần thiết. Khi bạn xây dựng Báo cáo nguồn vốn và sử dụng quĩ, cần xác định thời gian cần thiết để huy động và sẻ dụng vốn. Ước lượng thời gian huy động vốn và sử dụng vốn (mua, chi tiêu) được thể hiện trong Báo cáo nguồn và sử dụng quĩ.

a. Phần Nguồn vốn trong Báo cáo nguồn và sử dụng quĩ:
Nợ: Trong mục này, bạn hãy chỉ ra tất cả các khoản vay và nợ mà bạn muốn huy động trong KHKD. Thông thường, có bốn loại vay chính sẵn có cho mỗi công ty:

- Vay ngắn hạn, phải trả trong vòng 12 tháng
- Vay dài hạn, phải trả sau hơn một năm.
- Vay có thế chấp, sử dụng tài sản để thế chấp
- Vay chuyển đổi, khoản vay có thể chuyển thành cổ phần của công ty trong tương lai.

Đầu tư: Mục này bao gồm tất cả các khoản tiền hay những nguồn khác được coi là của công ty. Đầu tư phổ biến nằm dưới dạng mua cổ phần công ty. Nếu bạn hy vọng xây dựng một liên doanh, phần quan trọng của hợp đồng sẽ đề cập việc mua một số phần trăm cổ phiếu của công ty .

b. Phần Sử dụng của Báo cáo nguồn vốn và sử dụng quĩ

Mua bất động sản: Mục này bao gồm mọi kế hoạch mua đất, nhà. Ví dụ như nếu bạn mua thêm đất để xây dựng nhà máy mới, mục Mua đất sẽ xuất hiện trong phần này.

Xây dựng: Bao gồm chi phí các công trình xây dựng mới như nhà kho, nhà máy, văn phòng,

Đổi mới và nâng cấp: Trong mục này, bạn hãy kể ra những chi tiêu cho đất và nhà thuộc sở hữu công ty hay đã được công ty sử dụng. Ví dụ như, nếu bạn kế hoạch cải tiến tiêu chuẩn an toàn trong nhà máy

bằng cách sử dụng hệ thống chiếu sáng tiêu chuẩn cao và gia cố lại các bộ phận sắp có thể rơi xuống, cần kể cả những chi phí này.

Mua thiết bị: Bao gồm tổng chi phí của các máy móc và thiết bị bạn định mua. Bạn cũng nên mô tả loại thiết bị, tên và nước sản xuất và chức năng của máy đó.

Mua hàng hoá dự trữ: Trong mục này, bạn đưa ra các kế hoạch mua sản phẩm, bộ phận hay nguyên vật liệu.

Marketing, bán hàng và quảng cáo: Mục này để giải thích cho các chi tiêu để Marketing cho sản phẩm hay dịch vụ của công ty.

Nhân công: Bao gồm các chi phí tuyển dụng nhân viên và quản lý mới dự định sẽ sử dụng nguồn quỹ được huy động.

Nghiên cứu và phát triển sản phẩm: Mục này bao gồm những chi phí liên quan đến phát triển sản phẩm mới theo kế hoạch. Ví dụ, nếu bạn muốn sử dụng quĩ để để nâng cao chất lượng của các sản phẩm hiện có và để giới thiệu một số sản phẩm mới, chi phí trực tiếp liên quan đến những cải tiến và giới thiệu sản phẩm mới cần được đề cập trong mục này.

Chi phí vận hành: Mục này bao gồm các chi phí liên quan trực tiếp đến hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp.

Dự phòng: Bao gồm lượng tiền mặt công ty cần có trong trường hợp khẩn cấp hay khó khăn. Nói chung, một số dự trữ có thể hữu ích trong tình huống công ty bạn hết tiền mà không được lường trước.

Thanh toán nợ: Mục này bao gồm kế hoạch trả nợ cho các khoản vay bạn đã huy động.

Khác: Nếu bạn có kế hoạch sử dụng quĩ cho các mục đích khác, bạn hãy kể tên và bổ sung vào bảng trên đây.

Ví dụ : Báo cáo nguồn vốn và sử dụng quĩ

Nguồn vốn

Vay dài hạn	150,000
Vay ngắn hạn	40,000
Vay có thế chấp	0
Nợ chuyển đổi	0
Vốn chủ sở hữu	130,000
Tổng nguồn	**$320,000**

Sử dụng quĩ:

(Sẽ sử dụng trong 0 năm 12 tháng)	
Mua bất động sản	60,000
Xây dựng	90,000
Đổi mới/nâng cao	0
Mua thiết bị	80,000
Mua hàng hoá dự trữ	10,000

Marketing, bán hàng và quảng cáo	20,000
Nhân sự	30,000
Nghiên cứu và phát triển sản phẩm	20,000
Chi phí vận hành	0
Dự phòng	10,000
Thanh toán nợ	0
Khác:	0
Tổng quĩ sử dụng	**320,000**

Bảng Báo cáo nguồn vốn và sử dụng quĩ

Nguồn vốn

Vay dài hạn	....
Vay ngắn hạn	....
Vay có thế chấp	....
Nợ chuyển đổi	....
Vốn chủ sở hữu	....
Tổng nguồn	==================

Sử dụng vốn:

Mua bất động sản	....
Xây dựng	....
Đổi mới/nâng cao	....
Mua thiết bị	....
Mua dự trữ	....
Marketing, bán hàng và quảng cáo	....
Nhân sự	....
Nghiên cứu và phát triển sản phẩm	....
Chi phí vận hành	....
Dự phòng	....
Thanh toán nợ	....
Khác:	....
Khác:	....
Khác:	....
Tổng vốn sử dụng	==================

4.8.3 Tài sản và thiết bị vốn

a. Máy móc và thiết bị công ty đã mua trong 5 năm qua? Hoàn thành bảng *Mua sắm thiết bị chính*, trong đó cung cấp các thông tin về các thiết bị chính công ty đã mua trong 5 năm lại đây. Bao gồm cả các thiết bị đã mua và thuê.

b. Những máy móc nào bạn đang sử dụng và đã được mua trước đó (hơn 5 năm trước)? Sử dụng bảng Máy móc và thiết bị chính khác để xác định các máy móc và thiết bị của công ty. Thay vì liệt kê tất cả các máy móc thiết bị, tập trung vào các máy móc và thiết bị có những đặc điểm sau:

- Máy móc hay thiết bị lớn được sử dụng hàng ngày và thường xuyên.
- Máy móc hay thiết bị đóng vai trò quan trọng trong sự hoạt động thành công của công ty.
- Máy móc hay thiết bị có chất lượng đặc biệt
- Máy móc hay thiết bị bạn mua ở Tây Âu, Mỹ, Nhật, Đài Loan.

c. Tỷ lệ khấu hao nào áp dụng cho máy móc và thiết bị? Chỉ ra tỷ lệ khấu hao được sử dụng. Khấu hao có thể được định nghĩa là sự phân bổ chi phí vào Báo cáo lỗ/lãi trong suốt chu kỳ làm việc của một máy móc hay thiết bị. Nói một cách khác, khấu hao là một sự giảm giá trị của máy móc và thiết bị

khi nó già đi. Khấu hao có thể được tính theo nhiều cách, trong đó có các phương pháp khấu hao đều và khấu hao nhanh.

4.8.4 Báo cáo thu nhập (Lãi và Lỗ)

Báo cáo thu nhập, hay báo cáo lãi/lỗ được thiết kế để đo doanh thu mà bạn có từ việc bán sản phẩm và chi phí để sản xuất ra sản phẩm và dịch vụ. Để giúp bạn hiểu được quá trình xây dựng báo cáo thu nhập, chúng tôi sẽ giới thiệu:

a. Hướng dẫn Báo cáo thu nhập - Định nghĩa các thuật ngữ trong báo cáo thu nhập
b. Ví dụ về báo cáo thu nhập
c. Bảng báo cáo thu nhập

Ba phần này trình bày mẫu báo cao thu nhập và những dữ liệu cần thiết. Hướng dẫn báo cáo thu nhập liệt kê những thông tin bạn cần điền vào. Ví dụ về báo cáo thu nhập cho thấy các công ty Mỹ trình bày báo cáo thu nhập như thế nào. Bảng báo cáo thu nhập đưa ra một mẫu giúp bạn chỉ ra những thông tin bạn cần lấy từ công ty và tổng hợp lại trong Báo cáo của mình.

Một Báo cáo thu nhập tính toán tất cả doanh thu có được, trừ đi những chi phí để tạo ra doanh thu đó. Sự chênh lệch giữa doanh thu và chi phí là lợi nhuận của công ty. Qua giai đoạn 12 tháng, bạn nên cộng lại tất cả các khoản tiền và tài sản bạn nhận được hay sẽ nhận được bằng cách bán sản phẩm và tất cả những khoản tiền bạn đã chi tiêu hay sẽ chi tiêu trong năm để bán sản phẩm và dịch vụ. Chênh lệch giữa hai giá trị là lợi nhuận/lỗ trước thuế.

Báo cáo thu nhập sử dụng tiền làm đơn vị đo. Thanh toán bằng hàng và dịch vụ sẽ được xác định bằng chi phí mua sản phẩm và dịch vụ, hay bằng giá thành sản xuất các sản phẩm đó.

Một khi bạn nhập giá trị của tất cả doanh thu từ bán hàng trong mỗi năm, bạn nên xem xét sẽ chi tiêu bao nhiêu để mua nguyên vật liệu, bộ phận. Ước tính nguyên vật liệu, các bộ phận cần thiết để sản xuất một sản phẩm và nhân với số lượng sản phẩm bán ra trong một năm. Con số này là Chi phí giá vốn trong Báo cáo thu nhập.

Đối với mỗi dòng trong trong mục Chi phí hoạt động, ước lượng số tiền bạn sẽ chi tiêu để sản xuất lượng sản phẩm cần sản xuất trong năm. Chi phí hoạt động không phụ thuộc vào số lượng sản phẩm bạn bán nhưng nó cần thiết cho việc quản lý công ty. Sử dụng thông tin bạn có trong các phần trước của cuốn sách để ước lượng chi phí này, ví dụ như chi phí lương.

Ghi chú: Kèm theo Phụ lục Báo cáo thu nhập của 5 năm trước nếu có thể. Đừng lo nếu mẫu không giống với mẫu bạn đang sử dụng trong phần này. Hãy chỉ ra mọi thông tin về doanh thu bạn nhận được từ bán sản phẩm và chi phí để vận hành công ty.

a. Hướng dẫn báo cáo thu nhập - Định nghĩa các thuật ngữ trong Báo cáo thu nhập

Doanh thu từ bán hàng: Giá trị ước tính của tất cả sản phẩm và dịch vụ bán hàng trong một năm.

Chi phí giá vốn (Giá vốn hàng bán - COGS) : Chi phí nguyên vật liệu, bộ phận cần thiết cho sản phẩm và chi phí lao động trực tiếp liên quan đến sản xuất (đôi khi, bao gồm cả chi phí phân xưởng) bao gồm:

- *Biến động Tồn kho thành phẩm:* Giá trị thành phẩm tại thời điểm cuối năm tài chính trừ đi giá trị của thành phẩm đầu năm
- *Biến động Tồn kho nguyên vật liệu được sử dụng:* Giá trị của nguyên vật liệu, bộ phận tại thời điểm đầu năm cộng giá trị của toàn bộ tồn kho nguyên vật liệu, bộ phận trừ đi giá trị tồn kho nguyên vật liệu, bộ phận cuối năm.
- *Lao động trực tiếp:* Tổng chi phí nhân công trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất. Nhân công không trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất sẽ thuộc về chi phí hoạt động, trong mục lương..

Lãi gộp: Doanh thu từ bán hàng trừ đi chi phí giá vốn

Chi phí hoạt động: Gồm các chi phí gián tiếp sau:

- *Quảng cáovà khuyếch trương:* Quảng cáo, quan hệ xã hội, khuếch trương sản phẩm và các hoạt động khác liên quan đến hoạt động tăng cường nhận thức của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ của công ty.
- *Chi phí bán hàng:* Chi phí trực tiếp liên quan đến hoạt động bán hàng. Một ví dụ cho chi phí này là chi phí đi lại và ăn ở cho người bán hàng.
- *Lương:* Số tiền bạn trả cho những người làm việc cho công ty, như lương bán hàng, Marketing, kế toán, v.v.
- *Phụ phí lương:* Thuế trên lương và các lợi ích mở rộng cho người lao động, dịch vụ y tế...
- *Các khoản thuê:*: Thanh toán cho việc sử dụng toà nhà
- *Tiện ích:* Điện, nước, chiếu sáng, v.v.
- *Bảo trì:* Chi phí để giữ cho máy móc và toà nhà theo chế độ vận hành
- *Dụng cụ văn phòng*: Máy và các vật liệu (giấy, bút, máy chữ, bàn. v.v.)
- *Bưu phí*: tem, thư và các vật liệu khác.
- *Xe máy:* xe hơi, xe tải hay các xe máy khác.
- *Đi lại:* Chi phí bàn giao sản phẩm đến khách hàng chưa được tính đến trong các chi phí của mục trên
- *Bảo hiểm:* Bảo hiểm cho toà nhà, máy móc và NVL, v.v.
- *Pháp lý và tài chính:* Chi phí cho luật sư, kế toán viên hay cố vấn tiền tệ
- *Cố vấn bên ngoài khác:* Các cố vấn khác và tư vấn
- *Khấu hao:* Chi phí về máy móc khi giá trị của máy giảm đi.
- *Khác:* Các khoản thanh toán khác để giữ cho công ty hoạt động hàng ngày.

Các chi phí khác: Các khoản thanh toán không ảnh hưởng đến hoạt động hàng ngày của công ty bao gồm:

- *Lãi suất*: Ví dụ như lãi suất khoản vay
- *Chi phí giấy phép:* Toeenf trả cho các công ty và tổ chức khác để cps quyền chế tạo sản phẩm hay cung cấp dịch vụ

Tổng chi phí = Chi phí giá vốn + Chi phí hoạt động + Chi phí khác

Lãi/lỗ trước thuế: Doanh thu từ bán hàng trừ đi tổng chi phí

Thuế: Thanh toán các khoản thuế không bao gồm trong phần phụ phí lương kể trên

Lãi/lỗ ròng: Lãi/lỗ trước thuế trừ đi thuế

b. Ví dụ về báo cáo thu nhập

Báo cáo thu nhập cho giai đoạn 12 tháng bắt đầu từ 1 tháng 1 năm 2003 và Kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2003

Doanh thu bán hàng	**495,000**
Chi phí giá vốn	

Biến đổi tồn kho thành phẩm	- 25,000
Biến đổi tồn kho NVL	- 15,500
Lao đông trực tiếp	- 85,720

Chi phí giá vốn	126,220
Lãi gộp	**368,780**
Chi phí hoạt động	
Quảng cáo và khuếch trương	- 22,000
Chi phí bán hàng	- 27,000
Lương	- 43,000
Phụ phí lương	- 5,000
Các khoản thuê	17,000
Tiện ích	- 6,000
Bảo trì	- 11,500
Dụng cụ văn phòng	- 3,400
Bưu phí	- 1,300
Xe máy và xe tải	- 4,600
Đi lại	- 17,200
Bảo hiểm	- 37,000
Pháp lý và tài chính	- 4,000
Cố vấn bên ngoài khác	- 7,300
Khấu hao	- 32,000
Khác	- 2,200
	----- ------
Chi phí hoạt động	-240,500
Chi phí khác	
Lãi suất	- 47,000
	----- ------
Chi phí khác	- 47,000
Tổng chi phí	-413,720
Lãi/lỗ trước thuế	81,280
Thuế (.. %)	- 23,728
Lãi/lỗ ròng	**57,522**

4.8.5 Báo cáo dòng tiền

Báo cáo hay Dự báo dòng tiền ước tính và mô tả dòng tiền vào và ra khỏi công ty. Báo cáo này tính tất cả các khoản tiền mặt (hay tài sản có thể chuyển đổi thành tiền) công ty nhận được và tất cả các khoản tiền mặt công ty phải thanh toán.

Báo cáo dòng tiền nhằm xác định dòng tiền thực tế, nó cho thấy công ty có bao nhiêu tiền tại các thời điểm. Báo cáo dòng tiền, mặt khác, cho thấy mọi thu và chi trong một giai đoạn tài chính cố định. Báo cáo dòng tiền khác với báo cáo lỗ lãi ở chỗ tiền vào và ra khỏi công ty tại những thời điểm khác với doanh thu và chi phí trong báo cao thu nhập. Hầu hết nhà đầu tư hay cho vay tiềm năng đều quan tâm đến Báo cáo dòng tiền vì họ muốn biết bạn có hiểu và quản lý được sự khác nhau về thời gian nói trên hay không.

Một điều có thể xảy ra cho một công ty, đó là nó có thể có lợi nhuận cao mà vẫn phải phá sản vì có dòng tiền âm. Ví dụ, nếu có sự khác biệt lớn giữa tiền bạn nhận được từ bán hàng và tổng doanh thu bán hàng - có thể bởi vì nhiều khách hàng chậm trễ thanh toán tiền hàng cho bạn - một doanh nghiệp sẽ không thể trả lương cho nhân công. Mặc dù công ty vay một khoản tiền lớn, số tiền thực sự đang nắm giữ có thể không đủ để công ty có thể tồn tại.

Khi chuẩn bị một Báo cáo dòng tiền , bạn phải thể hiện được dòng tiền vào và ra khỏi công ty như thế nào trong một giai đoạn. Trong phần này, ví dụ và bảng chỉ trong một năm nhưng mẫu có thể được sử dụng để chuẩn bị các Báo cao dòng tiền quá khứ sử dụng những thông tin thu thập được hay trong một vài năm tương lai với các dữ liệu dự báo.

Phần này gồm các bảng và mục sau đây:

a. Những mục lớn trong một Báo cáo dòng tiền
b. Ví dụ về Báo cáo dòng tiền
c. Bảng Báo cáo dòng tiền
d. Định nghĩa các thuật ngữ trong Báo cáo dòng tiền

Khi nghiên cứu bảng Báo cáo dòng tiền, cần nhớ rằng dòng tiền chỉ bao gồm lượng tiền thực tế nhận được và chi ra, nó không gồm các chi phí không phải là tiền mặt như khấu hao chẳng hạn.

a. Những mục lớn trong một Báo cáo dòng tiền

Sau đây là những mục chính về dòng tiền ra và vào trong một Những mục lớn trong một Báo cáo dòng tiền:

Dòng tiền vào	**Dòng tiền ra**
Doanh thu bằng tiền từ bán hàng	Chi phí giá vốn
Bán tài sản cố định	Chi phí hoạt động
Lợi nhuận đầu tư	Thanh toán khoản vay
	Trả cổ tức
	Cho vay

b. Ví dụ Báo cáo dòng tiền (cho năm tài chính 20--)
(Từ ngày 1 tháng 1 năm 20-- đến 31 tháng 12 năm 20--)

	Giai đoạn (hàng quí)			
	Quí 1	**Quí 2**	**Quí 3**	**Quí 4**
Số dư tiền đầu năm	100.000	105.000	50.000	85.000
Tiền thực tế nhận được - cộng				
Tiền từ doanh thu bán hàng	240.000	250.000	200.000	260.000
Tiền thu từ khoản phải thu	10.000	15.000	5.000	20.000
Thu lãi suất	5.000	5.000	5.000	0
Bán tài sản vốn	5.000	0	0	10.000
Các khoản thu khác	5.000	0	0	5.000
Tiền từ nguồn tài chính	50.000	0	100.000	0
Tổng tiền thu được	215.000	270.000	310.000	295.000
Tổng tiền sẵn có	315.000	375.000	360.000	380.000
Tiền thanh toán thực tế - trừ:				
Mua nguyên vật liệu	160.000	160.000	160.000	160.000
Lương, phụ phí lương	50.000	50.000	50.000	60.000
Thanh toán cho				
Thuê	5.000	5.000	5.000	10.000
Chi phí Marketing	40.000	60.000	25.000	40.000
Chi phí quản lý	5.000	5.000	5.000	5.000
Trả lãi	5.000	5.000	0	10.000
Thuế	5.000	5.000	0	5.000
Chi phí khác	5.000	5.000	5.000	5.000
Thanh toán vốn vay	10.000	0	0	25.000
Mua tài sản vốn	20.000	30.000	25.000	0
Trả cổ tức hay rút đầu tư	5.000	0	0	10.000
Tổng tiền chi ra	310.000	325.000	275.000	330.000
Dòng tiền ròng hàng quí	5.000	(55.000)	35.000	(35.000)
Dư tiền mặt cuối quí	105.000	50.000	85.000	50.000

c. Định nghĩa các thuật ngữ trong Báo cáo dòng tiền

Số dư tiền mặt đầu kỳ (tháng, quí, năm) - Tiền sẵn có từ giai đoạn trước hay khi khởi đầu công ty.

Tiền thực tế thu vào (Cộng) - Tiền nhận được trong kỳ.

Tiền từ doanh thu bán hàng - Toàn bộ tiền từ bán hàng; Bỏ qua khoản trả chậm trừ khi thực sự nhận được tiền

Tiền thu từ khoản phải thu: khoản tiền kỳ vọng thu được trong kỳ từ tất cả các tài khoản phải thu.

Thu lãi suất - Thu nhập dự đoán có được trong kỳ cho tài khoản ngân hàng

Bán tài sản vốn - Tiền dự tính thu được do bán tài sản như máy tính.

Các khoản thu khác - Các khoản thu khác như thu hồi nợ khó đòi hay trả trước.

Tiền từ nguồn tài chính - Tiền dự tính thu được từ các khoản vay, đầu tư.

Tổng tiền thu được - Tổng các mục từ "Tiền thu từ bán hàng" đến "tiền từ nguồn tài chính"

Tổng tiền sẵn có - tổng của "**Số dư tiền mặt đầu kỳ**" và "**Tổng tiền thu được**"

Tiền thanh toán thực tế (trừ) - Tiền chi ra trong kỳ

Mua nguyên vật liệu - Thanh toán trong kỳ cho mua hàng để bán hay cho sản xuất.

Lương, phụ phí lương - Tổng lương và phụ phí (bảo hiểm y tế, thuế, v.v.)

Thanh toán cho

Thuê - Chỉ gồm các chi phí thuê bất động sản, các chi phí thuê khác cho vào phần các chi phí khác.

Chi phí Marketing - Quảng cáo hay các chi phí Marketing khác như Triển lãm thương mại.

Chi phí quản lý - Điện thoại, tiện ích, bảo hiểm, dụng cụ, dịch vụ kế toán và luật pháp, v.v.

Trả lãi - Bao gồm lãi suất của tất cả các khoản vay bao gồm cả thuê tài chính

Thuế - Thuế bất động sản, thu nhập và các thuế khác.

Chi phí khác - dịch vụ thuê ngoài, sửa chữa, bảo trì, vận chuyển, đi lại, dự trữ.

Thanh toán vốn vay - Thanh toán gốc cho mọi khoản vay

Mua tài sản vốn - Chi phí mua không khấu hao các tài sản như thiết bị, toà nhà và xe cộ.

Trả cổ tức hay rút đầu tư - Cổ tức, tiền rút ra của chủ sở hữu, thanh toán cho người về hưu.

Tổng tiền chi ra - tổng các khoản từ "Mua nguyên vật lệu" đến"Trả cổ tức..."

Dòng tiền ròng trong kỳ - "**Tổng tiền sẵn có**" trừ đi "**Tổng tiền chi ra**"

Dư tiền mặt cuối quí - cộng thêm "**Số dư tiền mặt đầu kỳ**"

4.8.6 Phân tích hoà vốn

Điểm hoà vốn là ngưỡng quan trọng đối với một công ty. Phân tích điểm hoà vốn là tính ra sản lượng mà tại dó doanh thu cân bằng với chi phí. Khi tổng chi phí lớn hơn tổng doanh thu, công ty chịu lỗ và không thể hoạt động nếu không có sự hỗ trợ bên ngoài. Ngược lại, khi tổng doanh thu lớn hơn tổng chi phí, công ty có lãi và được coi là hoạt động tốt.

Tổng chi phí được chia thành chi phí cố định và chi phí biến đổi. Chi phí cố định bao gồm tất cả các chi phí không phục thuộc vào doanh thu của doanh nghiệp. Ví dụ: thuê là một chi phí cố định bởi vì nó không liên quan trực tiếp đến sản lượng bạn sản xuất và bán ra. Chi phí biến đổi bao gồm tất cả các chi phí liên quan trực tiếp đến sản lượng bán ra. Ví dụ: chi phí nguyên vật liệu trực tiếp là một chi phí biến đổi bởi vì nó biến đổi theo số lượng sản phẩm bạn sản xuất ra.

Hãy nhớ rằng chi phí cố định và biến đổi là hai thuật ngữ mới, không liên quan đến các thuật ngữ sử dụng trước đây trong cuốn sách này. Cho tới thời điểm này, chúng ta mới tập trung vào chi phí giá vốn và chi phí hoạt động. Mặc dầu có sự tương tự giữa chi phí giá vốn và chi phí biến đổi, cũng như chi phí hoạt động và chi phí cố định nhưng giữa chúng vẫn có một số khác biệt quan trọng. Điểm hoà vốn có thể được tính theo công thức:

Doanh thu hoà vốn = chi phí cố định + chi phí biến đổi.

Nói một cách khác công ty của bạn đạt hoà vốn khi mọi chi phí (cố định và biến đổi) cân bằng với doanh thu ròng. Nếu chi phí lớn hơn doanh thu, công ty của bạn đang lỗ.

Bạn có thể sử dụng những thông tin đã có để điền vào bảng phân tích hòa vốn. Các thuật ngữ sử dụng trong bảng này cũng được sử dụng trong Báo cáo dòng tiền và/hoặc báo cáo thu nhập. Phân tích hoà vốn tính toán chi phí cho một số kịch bản mà mỗi kịch bản biểu diễn một phương án hoạt động của công ty. Các tình huống thường gặp là: Lạc quan - mức bán ra dự báo cao nhất với chi phí thấp nhất; Bi quan - mức bán ra dự báo thấp nhất với chi phí cao nhất; và Thực tế - mức bán ra có thể nhất và mức chi phí dễ xảy ra nhất.

Để thực hiện việc phân tích hoà vốn cho doanh nghiệp, bạn cần xây dựng các thông số cho cả 3 tình huống. Xác định chi phí phụ thuộc vào mỗi tình huống. Ví dụ xác định chi phí cố định và biến đổi thấp nhất, cao nhất và có thể nhất trong tương lai? Ba tình huống này sẽ cho bạn các kết quả khác nhau chỉ ra sự biến động trong hiệu quả hoạt động của công ty.

Nhập các chi phí cho các kịch bản khác nhau, trong bảng Phân tích hoà vốn sử dụng các hướng dẫn dưới đây để tính toán các chi phí và các thông tin bạn có từ các bảng Báo cáo thu nhập và báo cáo dòng tiền.

Xem qua danh sách các chi phí cố định và biến đổi trong bản phân tích hoà vốn để xác định chi phí có thể thay đổi trong tương lai. Đối với mỗi chi phí có thể thay đổi này, hãy làm như sau:

* Lạc quan	Tính toán những thay đổi có lợi cho công ty nhất. Ví dụ, nếu bạn cho rằng thuế sẽ giảm, hãy dự đoán mức thuế suất thấp nhất có thể cho công ty bạn.
* Bi quan	Tính toán những thay đổi ít có lợi cho công ty nhất. Ví dụ, nếu bạn cho rằng chi phí thuê sẽ tăng, hãy dự báo mức cao nhất có thể
* Thực tiễn	Tính toán những thay đổi có khả năng xảy ra cao nhất những thay đổi này là cơ sở cho kịch bản dễ xảy ra nhất của bạn

4.9 Dự báo thu nhập

Mọi doanh nghiệp đều khó khăn trong dự báo giá trị và sản lượng doanh thu. Vì vậy, mọi loại dự báo đều không chính xác pwr mức độ nào đó. Tuy nhiên, dự báo hay ngoại suy vẫn rất cần thiết trong hoạch định và các loại dự thảo dự án hay KHKD. Nhiệm vụ của bạn là giảm mức độ không chính xác trong dự báo bằng cách đánh giá cẩn thận các yếu tố làm tăng hay giảm doanh thu.

Khi ước tính thu nhập, đừng lo ngại rằng con số của bạn có thể không đúng. Thay vào đó, xây dựng kế hoạch tương lai bằng cách sử dụng các giá trị bạn cho là hợp lý và dựa trên những giả thiết có cơ sở thực tế. Bạn luôn có thể thay đổi dự báo thu nhập để làm cho dự báo thực tế hơn.

4.9.1 Dự báo doanh thu

Trong phần này, bạn sẽ dự báo doanh thu dựa trên những yếu tố đã xác định trong KHKD và dựa trên tỷ lệ tăng trưởng quá khứ của sản phẩm.

Trước hết, bạn hãy xác định những yếu tố mà bạn cho là sẽ ảnh hưởng đến tăng trưởng doanh thu. Liệt kê các yếu tố có thể thay đổi doanh thu của sản phẩm trong tương lai trong bảng Yếu tố dự báo doanh thu. Sau đó, cố gắng mô tả những yếu tố này ảnh hưởng như thế nào, quyết định yếu tố đó sẽ có tách động tích cực hay tiêu cực đến doanh thu và đánh giá mức độ tác động.

Tiếp theo, sử dụng những gợi ý nói trên và thông tin bạn có trong suốt bài tập này, ước tính số lượng sản phẩm để bán và doanh thu của bạn bằng tiền nội địa và đô la. Nhớ mô tả cách bạn dự tính doanh thu.

Bạn nên ước tính doanh thu cho mỗi sản phẩm hay loại sản phẩm (số lượng và bằng tiền) và sử dụng các bảng sau: Dự báo doanh thu hàng năm theo sản phẩm, Dự báo doanh thu hàng năm bằng đô la theo sản phẩm và Dự báo sản lượng bán hàng quí theo sản phẩm. Các bảng này có một phần số liệu quá khứ. Trước hết, hãy hoàn thành bảng Dự báo doanh thu hàng năm theo sản phẩm rồi dự báo doanh thu hàng quý cho 2 năm tiếp theo. Sử dụng những dữ liệu quá khứ và hiểu biết của bạn về những biến động theo mùa hay tháng ảnh hưởng đến doanh thu của sản phẩm hay dịch vụ. Thông thường, một công ty có những tháng bận rộn và nhàn rỗi tuỳ thuộc vào loại sản phẩm hay dịch vụ. Ví dụ, một công ty sản xuất thiết bị làm lạnh có thể thấy rằng tháng bận rộn nhất là vào mùa hè khi nhiệt độ cao.

Sau đây là một số hướng dẫn giúp bạn hoàn thành các bảng. Sử dụng những con số doanh thu gần đây nhất làm cơ sở dự báo ban đầu, trả lời các câu hỏi sau:

- Thị trường cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn đang tăng hay giảm? Tại sao?
- Xu hướng phát triển này tác động như thế nào đến doanh thu tương lai của công ty?
- Doanh thu công ty tăng trưởng nhanh hơn hay chậm hơn tổng doanh thu của thị trường?
- Mức độ tăng trưởng trung bình hàng năm của doanh thu cho mỗi sản phẩm hay nhóm sản phẩm trong 3-5 năm trước?
- Xu hướng tăng trưởng doanh thu quá khứ của mỗi sản phẩm có thể tiếp tục được duy trì trong tương lai không?
- Theo bạn, doanh thu trong năm tới sẽ tăng hay giảm cho mỗi sản phẩm? Tại sao?
- Doanh thu sẽ tăng hay giảm bao nhiêu sản phẩm hay phần trăm? Xem xét những yếu tố trong bảng Những yếu tố dự báo doanh thu kể trên.
- Dự đoán sự tăng hay giảm này theo sản phẩm hay loại sản phẩm nếu có thể.
- Sử dụng tỷ lệ tăng trưởng trong quá khứ 3-5 năm làm cơ sở cho dự đoán mức tăng trưởng doanh thu tương lai. Ví dụ, nếu doanh thu của một sản phẩm nào đó tăng với tỷ lệ 5%/năm trong vòng 5 năm gần đây, tăng trưởng tương lai có thể dựa trên tỷ lệ này. Trừ khi bạn dự báo sự thay đổi doanh thu dựa trên những yếu tố kể trên, tỷ lệ tăng trưởng hàng năm sẽ xấp xỉ 5%.

4.9.2 Dự báo thu nhập

Trong phần này, bạn cần phải dự báo các Báo cáo thu nhập trong tương lai mà bạn tin chúng sẽ là một bức tranh có cơ sở thực tế của công ty trong tương lai. Hơn nữa, dự báo doanh thu trong phần trước sẽ là số lượng quan trọng trong dự báo thu nhập. một bản dựa trên những năm được sử dụng để dự báo lợi

nhuận và lỗ trong vòng 2 đến 5 năm tới, bảng kia dựa trên các quý trong 2 năm tới. Bạn nên sử dụng dự báo doanh thu và hiểu biết của mình về công ty và thị trường để dự báo mức thu nhập tương lai.

Sau khi bạn đã hoàn thành các bảng, hãy kiểm tra tính thống nhất và tin cậy. Đây là một số điều cần cân nhắc:

- Dự báo doanh thu của bạn có phù hợp với thị trường không? Hãy cân nhắc về tính thực tế của dự báo doanh thu. Nói một cách khác, hãy kiểm tra xem có đủ khách hàng cho mức doanh thu dự báo đó không. bạn cũng nên xác định các nguy cơ cạnh tranh có thể ngăn cản việc tăng doanh thu trong tương lai.
- Dự báo doanh thu của bạn có phù hợp với chiến lược marketing không? hãy chắc chắn rằng bạn đã sử dụng cùng những giả định trong chiến lược Marketing và dự báo thu nhập.
- Dự báo doanh thu có phù hợp với hành vi của đối thủ cạnh tranh không? Đối thủ cạnh tranh sẽ phản ứng đối với kế hoạch của bạn như thế nào. Ví dụ, nếu bạn cho rằng, các doanh nghiệp khác sẽ không giảm xuống dưới mức giá dự định cho sản phẩm của bạn, bạn nên đánh giá khả năng họ sẽ giảm giá.
- Bạn dự báo chi phí nguyên vật liệu, bộ phận như thế nào? Hãy phân tích nguyên vật liệu và bộ phận bạn sẽ cần phải mua để sản xuất một trong các sản phẩm hay cho mỗi loại sản phẩm. Hãy tính toán chi phí bạn phải trả cho các đầu vào này, xem xét cả tác động của lạm phát. Hãy nhớ viết những giả định này vào trong kế hoạch kinh doanh.
- Bạn dự báo chi phí lao động như thế nào? Từ các tài khoản của công ty, hãy tính toán số tiền bạn phải trả cho tất cả những người làm việc cho công ty. Hãy chỉ ra khoản tiền lương công nhật bạn sẽ phải trả cho mỗi loại công nhân (đồng/ngày)

5. Chú giải các thuật ngữ kinh doanh

Bảng cân đối kế toán
Báo cáo tài chính trong đó liệt kê toàn bộ tài sản, công nợ và vốn chủ sở hữu (giá trị ròng). Toàn bộ tài sản phải bằng với tổng công nợ cộng với vốn chủ sở hữu

Báo cáo dự báo
Báo cáo tài chính ước đoán; dự tính hoạt động trong tương lai

Báo báo kết quả kinh doanh
Tên gọi khác của báo cáo thu nhập

Báo cáo lãi lỗ
Tương tự như báo cáo thu nhập, báo cáo kết quả kinh doanh

Báo cáo thu nhập
Báo cáo tài chính trình bày doanh thu và chi phí trong một giai đoạn xác định (tháng, quý, năm); còn được gọi là báo cáo lãi lỗ, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Các chỉ tiêu lợi nhuận
Các chỉ số cho thấy khả năng sinh lời của doanh nghiệp, ví dụ như tỷ suất lợi nhuận

Các chỉ số hoạt động
Các chỉ số cho thấy sự liên hệ giữa các hoạt động khác nhau trong doanh nghiệp của bạn, như là vòng quay hàng tồn kho

Các khoản phải trả nhà cung cấp
Số tiền mà doanh nghiệp của bạn nợ các doanh nghiệp khác phát sinh từ việc mua chụi các hàng hoá dịch vụ; là một khoản công nợ trên bảng cân đối kế toán của bạn.

Các khoản phải thu của khách hàng
Các khoản khách hàng - những người mua hàng hoá dịch vụ còn phải thanh toán cho bạn; là tài sản trên bảng cân đối kế toán của bạn.

Cạnh tranh gián tiếp	Doanh nghiệp cung cấp vào thị trường mục tiêu của bạn những sản phẩm hay dịch vụ thay thế
Cạnh tranh trực tiếp	Các doanh nghiệp cùng cung cấp các sản phẩm và dịch vụ trong thị trường mục tiêu của bạn
Chi phí biến đổi	Các chi phí thay đổi cùng với sản lượng, bao gồm chi phí nguyên vật liệu, nhân công, sản xuất chung
Chi phí cố định	Các chi phí không thay đổi theo số lượng sản phẩm sản xuất; là các chi phí cơ bản hàng tháng của doanh nghiệp bạn như tiền thuê nhà xưởng
Chi phí trả trước	Các chi phí thanh toán trước như phí bảo hiểm
Chỉ số đòn bẩy	Các chỉ số mà đo lường mức độ doanh nghiệp được đầu tư bằng các vốn vay, ví dụ như tỷ suất nợ trên vốn
Các chỉ số khả năng thanh toán	Các chỉ số mà cho thấy khả năng doanh nghiệp có thể thanh toán các nghĩa vụ tài chính như hệ số thanh toán hiện hành và hệ số thanh toán nhanh
Chỉ số kinh doanh	Chi phí là phần trăm của doanh thu: số trung bình ngành được hiệp hội thương mại và các tổ chức khác xác định, và rất hữu dụng khi so sánh chi phí hoạt động của bạn với công ty khác trong cùng ngành kinh doanh
Chỉ số thanh toán hiện hành	Chỉ số khả năng thanh toán để đo lường khả năng công ty có thể thanh toán những nghĩa vụ hiện thời (các khoản phải thanh toán trong vòng một năm) TàI sản lưu động --------------------- Nợ ngắn hạn
Chỉ số thanh toán nhanh	tài sản lưu động - hàng tồn kho --------------------------------------- Nợ ngắn hạn
Công ty	Một thực thể về mặt pháp lý tách biệt với chủ doanh nghiệp; được thành lập do đăng ký với nhà nước.
Công ty trách nhiệm hữu hạn	Công ty hợp pháp kết hợp bảo đảm trách nhiệm của một doanh nghiệp và các lợi thế về thuế của một công ty hợp danh
Doanh thu thuần	Tổng doanh thu trừ hàng bán trả lại và các khoản chiết khấu, giảm giá
Dòng tiền	Sự luân chuyển tiền mặt trong doanh nghiệp; thường sử dụng để xác định khả năng công ty có thể đáp ứng được các nghĩa vụ, yêu cầu hiện tại
Dự đoán	ước đoán tài chính cho hoạt động trong tương lai
Điểm hoà vốn	Điểm mà tại đó thu nhập bằng với các chi phí; được thể hiện là doanh số hay số đơn vị sản phẩm bán ra

Định vị	Việc chọn vị trí chiến lược trong môi trường cạnh tranh dựa trên sự hiểu biết về thị trường mục tiêu và đối thủ cạnh tranh
Giá vốn hàng bán	Trong doanh nghiệp thương mại, hàng tồn kho đầu kỳ cộng hàng mua trong kỳ trừ hàng tồn kho cuối kỳ; trong doanh nghiệp sản xuất, nguyên vật liệu cộng chi phí nhân công và chi phí quản lý chung; trên báo cáo thu nhập của bạn, doanh thu thuần trừ giá vốn hàng bán ta có lãi gộp. Ta cũng có thể gọi là giá vốn của doanh thu
Giả thuyết cơ bản	Các giả thuyết làm cơ sở cho những ước đoán tài chính
Hàng tồn kho trung bình	Giá trị trung bình (giá gốc) của hàng tồn kho được mang sang trong năm; được tính bằng cách cộng toàn bộ số dư hàng tồn kho tại thời điểm cuối mỗi tháng và chia cho mười hai.
Khấu hao	Bút toán phi tiền tệ trong sổ sách của bạn, thể hiện sự giảm dần về giá trị của tài sản theo thời gian, do sử dụng và hỏng hóc. Là phần giảm trừ giá trị tài sản trên bảng cân đối kế toán và trình bày là khoản chi phí trên báo cáo thu nhập
Kế hoạch kinh doanh	Một tài liệu cung cấp các thông tin cần thiết hướng dẫn cho công tác lập kế hoạch, hoạt động và nếu có thể là Hồ sơ kêu gọi đầu tư tài chính để đệ trình cho các nhà đầu tư/tổ chức tín dụng tiềm năng
Lãi gộp	Doanh thu thuần trừ đi giá vốn hàng bán
Lãi ròng	Lãi gộp trừ các chi phí hoạt động
Lợi thế cạnh tranh	Một đặc tính của doanh nghiệp, sản phẩm hay dịch vụ làm chúng hấp dẫn khách hàng hơn so với đối thủ cạnh tranh
Marketing hỗn hợp	Kế hợp của bốn "P" của marketing: sản phẩm, giá, khuyếch trương và thị trường (phân phối)
Nhà bảo lãnh	Người đảm bảo cho việc thanh toán các khoản vay bằng việc ký tên vào thoả thuận bảo lãnh
Nguyên tắc dồn tích	Phương pháp kế toán trong đó doanh thu và chi phí được ghi nhận khi chúng phát sinh hơn là khi chúng thực sự nhận được hay chi trả (trái ngược với nguyên tắc thực thu thực chi)
Nguyên tắc thực thu thực chi	Là phương pháp kế toán trong đó doanh thu và chi phí được ghi nhận khi nhận được hay khi chi trả (ngược lại với nguyên tắc dồn tích)
Nợ dài hạn	Các khoản nợ phải trả ngoài 1 năm tính từ ngày lập bảng cân đối kế toán
Nợ dài hạn đến hạn trả	Khoản nợ phải trả trong vòng 12 tháng tới
Nợ gốc	Bất kỳ ai đầu tư tiền và/hoặc có những cố gắng tại doanh nghiệp; Khoản tiền nợ mà trên đó lãi suất được tính
Nợ không có khả năng thu hồi	Số tiền nợ nhưng bạn không thể thu hồi được; là chi phí trên báo cáo thu nhập của bạn

Nợ ngắn hạn	Số tiền mà doanh nghiệp phải trả trong vòng một năm; bao gồm các khoản phải trả người cung cấp, chi phí phải trả, thuế phải trả, thương phiếu ngắn hạn và nợ dài hạn đến hạn trả
Phân tích dùng chỉ số	Rút ra kết luận về tình hình tài chính của doanh nghiệp thông qua việc tính toán và so sánh các chỉ số với số trung bình ngành
Phân tích độ nhạy	Là một kiểm nghiệm ảnh hưởng của sự thay đổi trong giả thiết tới những ước đoán của bạn. Ví dụ, nếu doanh thu đạt được thấp hơn 10% hay chi phí cao hơn 20% so với ước tính của bạn thì chuyện gì sẽ xảy ra? Còn được gọi là phân tích có điều kiện - “nếu/thì “
Quản lý rủi ro	Xác định và kiểm soát các tình huống có thể gây ra lỗ hay có hại tới doanh nghiệp của bạn (và/hoặc tới tài sản cá nhân)
Tài sản	Toàn bộ những giá trị mà doanh nghiệp bạn sở hữu; bao gồm tài sản lưu động và tài sản cố định
Tài sản cố định	Tài sản có tính lâu dài như đất, nhà cửa, cải tạo và các thiết bị khác
Tài sản lưu động	Các tài sản có thể thanh khoản và sử dụng trong chu kỳ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (thường là một năm); bao gồm tiền, hàng tồn kho và các khoản phải thu của khách hàng
Tài sản thế chấp, ký quỹ	Tài sản được cầm cố bởi người đi vay để bảo đảm cho các khoản vay; có thể bao gồm tài sản kinh doanh và tài sản sản cá nhân
Thị phần	Phần trăm của tổng doanh thu của một sản phẩm cụ thể của công ty bạn
Thị trường mục tiêu	Các khách hàng tiềm năng của bạn
Thuế phải trả	Các khoản phải trả các cơ quan thuế, như thuế nhà thầu, thuế doanh thu và thuế thu nhập
Tỷ suất lợi nhuận	Lãi gộp ---------------- Doanh thu thuần
Vòng quay hàng tồn kho	Số lần trong một năm hàng tồn kho có thể được bán và thay thế Giá vốn hàng bán -------------------------- Hàng tồn kho trung bình
Vốn chủ sở hữu	Khoản vốn góp của chủ doanh nghiệp vào công ty; còn được gọi là giá trị ròng; tổng tài sản trừ tổng công nợ
Vốn đầu tư	Tài sản do chủ sở hữu hay cổ đông góp (tiền, thiết bị, hàng tồn kho v.v..)

Vốn hoạt động	Là số vốn lưu động đáp ứng các nhu cầu hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp

6. Các bài tập thực hành.

Phần này bao gồm một số biểu mẫu và câu hỏi hướng dẫn để giúp người đọc có thể dễ dàng hình dung các công việc cần chuẩn bị trước khi hoàn thành bản soạn thảo kế hoạch kinh doanh. Sau khi đa điền đầy đủ các bài tập này, chúng ta chỉ cần "lắp ghép" các phần lại để có bản kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh. Việc chuẩn bị các bài tập này cũng tạo điều kiện cho việc sử dụng một số phần mềm soạn thảo kế hoạch kinh doanh (như Smart Business Plan chẳng hạn).

Phần Bài tập (FORM TO FILL)

Bài tập 1

Xác định các hoạt động Kinh doanh chính

Tên công ty ____

Địa điểm ____

Loại hình kinh doanh ______________bán lẻ _________ sản xuất
______________bán buôn _________ xây dựng
______________dịch vụ _________ khác (ghi cụ thể)

Sản phẩm/dịch vụ ____
____
____

Các nhu cầu khách hàng cần thoả mãn/đáp ứng ___________________________________
____
____

Lợi thế cạnh tranh ____
____
____

Mục tiêu ngắn hạn và dài hạn

1 - 3 năm 5-10 năm

Mục tiêu của Công ty ____
____
____

Bài tập 2

Phân tích Thị trường

Xác định thị trường trọng tâm: khách hàng tiềm năng.

Khách hàng ______ Thương mại ______ Công nghiệp _________ Khác (cụ thể) __________

Nếu là lĩnh vực thương mại hoặc công nghiệp, mô tả các công ty mà công ty bạn hướng tới:

Loại hình: ____

Địa điểm ________________________________ Qui mô ____________________________________

Nếu là người tiêu dùng, mô tả nhóm đối tượng mà bạn nghĩ sẽ chiếm phần lớn trong công việc của bạn

Nam/nữ __________________________________Độ tuổi ____________________________________

Mức thu nhập ________________________ Nghề nghiệp ____________________________________

Công ty của bạn sẽ tập trung vào khu vực địa lý nào?

____

____

Bạn đã xác định được bao nhiêu khách hàng tiềm năng?

____

____

Bạn có dự đóan được mật độ dân cư trong nhóm khách hàng sẽ tăng hơn, giữ ở mức hiện tại hay giảm xuống? Tại sao?

____

____

Bài tập 3

Nhu cầu của thị trường trọng tâm của bạn là gì?

____

____

____

____

____

____

Thông tin của bạn dựa trên cơ sở nào?

____

____

____

____

Thị trường trọng tâm của bạn dựa trên tiêu chí nào khi ra quyết định mua?

____

____

____

____

Thông tin của bạn dựa trên cơ sở nào?

____

____

____

____

Bài tập 4

Nêu 3 đối thủ cạnh tranh lớn theo thứ tự dự đoán thị phần (% tổng số lượng bán)

1. **Đối thủ (tên công ty và địa chỉ)**

____

____

Dự đoán thị phần _______________ Dự đoán lượng bán trong năm ________________

Khoảng cách ___________ Thời gian hoạt động ________________________________

Lợi thế cạnh tranh ____

____

____

Lợi thế cạnh tranh ____

____

____

2. **Đối thủ (tên công ty và địa chỉ)**

____

____

Dự đoán thị phần _______________ Dự đoán lượng bán trong năm ________________

Khoảng cách ___________ Thời gian hoạt động ________________________________

Lợi thế cạnh tranh ____

____

____

Lợi thế cạnh tranh ____

____

____

Bài tập 5

3. Đối thủ (tên công ty và địa chỉ)

____

____

Dự đoán thị phần _______________ Dự đoán lượng bán trong năm ________________

Khoảng cách ___________ Thời gian hoạt động ________________________________ ______

Lợi thế cạnh tranh ____

____

____

Lợi thế cạnh tranh ____

____

____

Lợi thế cạnh tranh của công ty bạn là gì? Xem xét các yếu tố như chất lượng, đa dạng sản phẩm, tính độc đáo, sự tiện dụng, chức năng hoạt động và giá thành.

____

____

____

____

Lợi thế cạnh tranh của công ty bạn là gì? Nêu ý kiến xác thực

____

____

____

____

Bài tập 6

Kế hoạch marketing

Chiến lược marketing tổng thể (cạnh tranh)

Chiến lược marketing tổng thể là gì?

______**Chiến lược chi phí thấp**

Cung cấp cho khách hàng các sản phẩm/dịch vụ ở mức giá thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh

______**Chiến lược khác biệt hóa**

Mang lại cho sản phẩm/dịch vụ sự khác biệt bằng nhiều cách ngoài sự cạnh tranh về giá cả

______**Chiến lược trọng tâm**

Chỉ tập trung vào một phần của thị trường tổng thể

Tại sao công ty bạn lại lựa chọn chiến lược tiếp thị này?

____

____

____

____

Chiến lược của 3 đối thủ cạnh tranh chính của công ty bạn là gi?

Đối thủ **Chiến lược cạnh tranh**

1. ____

2. ____

3. ____

4. ____

Bài tập 7

Sản phẩm/Dịch vụ

Liệt kê các sản phẩm/dịch vụ theo thứ tự quan trọng. ước tính tỉ lệ phần trăm mỗi loại sản phẩm/dịch vụ so với tổng doanh số.

Sản phẩm/Dịch vụ	% tổng doanh số bán hàng
____	____________
____	____________
____	____________
____	____________
____	____________
____	____________
____	____________
____	____________
____	____________
____	____________
____	____________
Tổng số	**100%**

Sản phẩm/dịch vụ nào liên quan mà công ty xem xét đưa thêm vào kinh doanh trong tương lai?

____

____

____

____

____

____

Bài tập 8

Nhà cung cấp

Tên nhà cung cấp ____________________
Địa chỉ ____________________
Tỷ lệ Chiết khấu ____________________
Chi phí vận chuyển ____________________
Thời gian giao hàng ____________________
Danh mục hàng hoá ____________________

Tên nhà cung cấp ____________________
Địa chỉ ____________________
Tỷ lệ Chiết khấu ____________________
Chi phí vận chuyển ____________________
Thời gian giao hàng ____________________
Danh mục hàng hoá ____________________

Tên nhà cung cấp ____________________
Địa chỉ ____________________
Tỷ lệ Chiết khấu ____________________
Chi phí vận chuyển ____________________
Thời gian giao hàng ____________________
Danh mục hàng hoá ____________________

Tên nhà cung cấp ____________________
Địa chỉ ____________________
Tỷ lệ Chiết khấu ____________________
Chi phí vận chuyển ____________________
Thời gian giao hàng ____________________
Danh mục hàng hoá ____________________

Tên nhà cung cấp ____________________
Địa chỉ ____________________
Tỷ lệ Chiết khấu ____________________
Chi phí vận chuyển ____________________
Thời gian giao hàng ____________________
Danh mục hàng hoá ____________________

Bài tập 9

Xác định mức giá cho sản phẩm/dịch vụ

Khi xác định giá thành bạn đã xem xét các yếu tố sau chưa:

	Có	Không
Chi phí nguyên liệu và thiết bị	_______	_______
Chi phí lao động	_______	_______
Chí phí hoạt động (hành chính)	_______	_______
Lợi nhuận dự kiến	_______	_______
Cạnh tranh	_______	_______
Giá trị do khách hàng cảm nhận	_______	_______

Sản phẩm và dịch vụ của công ty bạn được định giá như thế nào so với các đối thủ cạnh tranh chính khác: cao hơn, thấp hơn hay tương đương?

____

____

____

____

Tại sao?____

____

Nếu sử dụng hệ thống thẻ tín dụng, công ty bạn sẽ phải chịu chi phí gi?

____

Công ty bạn đã bao giờ "khảo sát" tỉ lệ chiiết khấu của đối thủ cạnh tranh chưa? _______________

____

Nếu công ty mở rộng hình thức bán hàng trả chậm bạn sẽ xây dựng hệ thống thu tiền như thế nào?

____

____

Ai sẽ chịu trách nhiệm theo dõi? ____

Bài tập 10

Khuyếch trương sản phẩm

Công ty bạn sẽ khuyến mại cho khách hàng tiềm năng theo hình thức nào? (đọc kỹ hình thức) _______

______gửi danh thiếp __________tiếp thị qua điện thoại
______bán hàng trực tiếp __________tham gia hội chợ
tài liệu in sẵn
(như liệt kê dưới đây)

	Phát tay	*Gửi thư trực tiếp
Thư	__________	_________
Tờ rơi	__________	_________
Sách nhỏ	__________	_________
Catalog	__________	_________

Quảng cáo qua phương tiện đại chúng (nêu cụ thể):

Báo/Cẩm nang mua sắm/ Tập san thương mại/ Trang Vàng/ Danh bạ ngành/Catalog/
đặt hàng qua thư/Đài phát thanh/Tuyền hình/Bảng dán yết thị/Quảng cáo/
Các phương tiện khác (chươngtrình nghệ thuật/bảng tin)

Quan hệ công chúng (qua mạng lưới tuyên truyền, bản tin, trao học bổng, tài trợ)

Khuyếch trương sản phẩm (số điện thoại miễn phí, phát cho không, hàng mẫu miễn phí, thẻ, giảm giá, thưởng, thi đấu, làm biển quảng cáo)

Hình thức khác (ghi cụ thể)____

* Nếu công ty bạn dự định sử dụng hình thức gửi thư trực tiếp, bạn sẽ xây dựng danh sách địa chỉ khách hàng như thế nào?
____
____

Bài tập 11

Bạn dự kiến dành bao nhiêu kinh phí cho quảng cáo/khuyếch trương sản phẩm cho năm đầu tiên?

Số dự toán $ _______ Tỉ lệ phần trăm doanh số gộp ____________________

Bạn đã làm dự toán như thế nào? ___________________________________

Mô tả kế hoạch quảng cáo/khuyếch trương sản phẩm của công ty bạn trong năm đầu tiên.

Tháng	Hoạt động	Dự trù kinh phí
Giêng		
Hai		
Ba		
Tư		
Năm		
Sáu		
Bảy		
Tám		
Chín		
Mười		
Mười một		
Mười hai		

Bài tập 12

Phân phối

Công ty bạn dự kiến sử dụng kênh phân phối nào để cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng? (Xem kỹ các hình thức mà bạn sử dụng).

_______cửa hàng
_______bán buôn
_______bán lẻ
_______ phân phối
_______ đại lý/môi giới
_______ đặt hàng qua thư

Nếu công ty bạn bán hàng trực tiếp, công ty cần bao nhiêu nhân viên bán hàng để đạt được doanh số bán hàng như mục tiêu đã định trong năm thứ 1 và năm thứ 2?

____

____

____

Nếu công ty của bạn không bán hàng trực tiếp, công ty phải đầu tư gì?

____

____

Ai sẽ chịu trách nhiệm trong việc cung cấp dịch vụ và bảo hành?

____

____

____

Nếu bạn đảm nhận công việc này, bạn cần đầu tư gì? Dự toán của bạn dựa trên cơ sở nào?

____

____

____

Bài tập 13

Địa điểm kinh doanh

Những đặc điểm nào về vị trí quan trọng đối với loại hình hoạt động của công ty bạn?

Xem xét: qui định về quy vùng, qui định của địa phương, trong tầm nhìn của người đi bộ và/hoặc đi xe máy, khoảng cách gần với các khu cư trú hoặc làm việc của những khách hàng tiềm năng, khoảng cách gần với các công ty khác thu hút khách hàng tiềm năng của công ty bạn, dễ đến đường cao tốc chính

____

____

____

____

____

Địa điểm kinh doanh có ưu điểm và bất lợi chính là gì?

Xem xét: ngoài các yếu tố đã nêu ở trên, còn có các yếu tố khác như qui mô dân số/nhân khẩu học ở thời điểm hiện tại hoặc trong tương lai, số lượng và điểm mạnh của các đối thủ canh tranh của công ty bạn, thời gian đi lại, sự tiện lợi của cá nhân, điều kiện kinh tế của khu vực, tỉ lệ tội phạm, vấn đề an ninh và phòng chống cháy, chi phí và điều khoản khi mua sắm hoặc thuê, qui mô và tình trạng của tòa nhà, tần suất thuê nhà trước đây

Thuận lợi:

____

____

____

____

Bất lợi:

____

____

____

Bài tập 14

Địa chỉ ____

Thành phố, ____

Vùng ____

Diện tích ____

Nếu bạn mở công ty tại nhà riêng, nên bàn bạc với kế toán để tính toán:

1. Liệu có thể trích một phần cho các chi phí liên quan đến địa điểm kinh doanh làm chi phí kinh doanh.

2. Ưu điểm và bất lợi về mặt tài chính khi xác nhận khoản khấu trừ này.

- Dự trù chi phí liên quan đến địa điểm hàng tháng:

Giá thuê đất	$	_______________
Chi phí điện		_______________
Chi phí vệ sinh		_______________
Hệ thống điều hòa		_______________
Bảo hiểm		_______________
Thuế tài sản		_______________
Chi phí điện thoại		_______________
Nước		_______________
Các chi phí khác_____________		_______________

Tổng cộng $

* Chuyển dự toán chi phí hàng tháng này sang:

Ước đoán báo cáo kết quả kinh doanh: Bài tập 24-26

Ước đoán báo cáo lưu chuyển tiền tệ: Bài tập 27-29

Các chi phí ban đầu liên quan đến chi phí địa điểm của công ty sẽ được ghi thành từng khoản trong Bài tập 22.

Bài tập 15

Tổ chức và quản lý

Cơ cấu tổ chức pháp lý của công ty của bạn là gì?

___ tư nhân ________tổng công ty

___ đối tác ______ công ty TNHH

Khi lựa chọn cơ cấu tổ chức pháp lý, bạn có tham khảo ý kiến của luật sư và/hoặc kế toán của mình hay không? __________________

Bạn đã tham khảo các cơ quan chuyên môn nào?

Ngân hàng: ____
Tên Tel.

____
Tên Tel.

Luật sư: ____
Tên Tel.

____
Tên Tel.

Kế toán: ____
Tên Tel.

____
Tên Tel.

Đại lý bảo hiểm: ____
Tên Tel.

____
Tên Tel.

*** Khác:** ____
Tên Tel.

* Thí dụ như tham khảo ý kiến của người có kinh nghiệm, hiệp hội thương mại

Bài tập 16

Thông tin về lãnh đạo và nhân viên chủ chốt:

Tên ____ Lương ______________

Chức vụ ____ Giờ ________________

Trách nhiệm chính____

____

Tên ____ Lương ______________

Chức vụ ____ Giờ ________________

Trách nhiệm chính____

____

Tên ____ Lương ______________

Chức vụ ____ Giờ ________________

Trách nhiệm chính____

____

Tên ____ Lương ______________

Chức vụ ____ Giờ ________________

Trách nhiệm chính____

____

Tên ____ Lương ______________

Chức vụ ____ Giờ ________________

Trách nhiệm chính____

____

Hoàn thành Bài tập 17-18, Tóm tắt Dữ liệu Cá nhân của từng cán bộ quản lý.

Bài tập 17

<u>Tóm tắt Dữ liêu Cá nhân</u>

Tên ________________________________ Tuổi _________________

Địa chỉ __________ĐT nhà riêng ________ ĐT cơ quan __________ __

Anh/chị đã bao giờ làm chủ, nhân viên chủ chốt hay đầu tư tài chính cho một hoạt động kinh doanh mới? Nếu có, tóm tắt kinh nghiệm đã có.

____

____

____

Anh/chị đã có kinh nghiệm về loại hình kinh doanh mà anh/chị đang đề xuất hay không? Đề nghị miêu tả. Nếu không, tại sao anh/chị lại lựa chọn loại hình kinh doanh cụ thể này?

____

____

____

Tại sao anh/chị muốn đứng ra kinh doanh?

____

____

____

Mô tả điểm mạnh cũng như hạn chế của bản thân trong việc quản lý công ty:

Điểm mạnh:____

____

____

____

Hạn chế:____

____

____

Bài tập 18

<u>Quá trình công tác:</u> (theo thứ tự kinh nghiệm gần đây nhất)

Ngày/tháng Nơi làm việcVị trí

<u>Trình đô hoc vấn:</u>

Thời gian Nơi học Môn chính/phụ Bằng cấp

Bài tập 19

Các nguồn lực và kế hoạch sử dụng vốn

Nguồn:

Đầu tư của chủ doanh nghiệp $__________
(bao gồm tiền mặt, thiết bị, hàng lưu kho, …)

Vốn vay ngân hàng __________

Nguồn khác: ________________________ __________
Nguồn khác: ________________________ __________

Tổng số $__________

Sử dụng:

Tài sản kinh doanh __________

(tổng số từ Bài tập 20)

Hàng lưu kho ban đầu __________
(tổng số từ Bài tập 21)

Chi phí ban đầu __________
(tổng số từ Bài tập 21)

Vỗn lưu động __________
(tổng số từ Bài tập 21)

Khác $__________

Tổng số $__________

Chứng khoán:

Cầm cố: ____ __________
____ __________
____ __________
____ __________

Người bảo lãnh: ____
____

Bài tập 20

Tài sản kinh doanh

Xem xét:bàn ghế văn phòng, thiết bị văn phòng (máy vi tính, máy phô tô, Fax, máy tính tiền, máy chữ), đồ đạc cố định (giá bày hàng, giá đỡ, bệ, quầy hàng), thiết bị giao hàng, máy điều hòa nhiệt độ, máy móc sản xuất, và thiết bị xây dựng.

Chỉ liệt kê những thiết bị mà bạn cần để triển khai công việc. Không ghi những thiết bị bạn đã có.

Thiết bị (bao gồm cả số model)	*** Chi phí**
____________________ $	__________$
____________________ $	__________ $
____________________ $	__________ $
____________________ $	__________$
____________________ $	__________ $
____________________ $	__________$
____________________ $	__________ $
**** Total**____________________	__________$

* Nếu có thể được, xin vui lòng ghi rõ cả thuế doanh thu và chi phí vận chuyển
Chi phí lắp đặt có trong Bài tập 22

** Ghi toàn bộ vào Bài tập 19

Bài tập 21

Hàng lưu kho ban đầu

Sản phẩm (nguyên liệu)	*** Chi phí**	
______________________________	$	____________$
______________________________		____________$
______________________________		____________$
______________________________	$	____________$
______________________________		____________$
______________________________		____________$
______________________________	$	____________$
______________________________		____________$
______________________________		____________$
______________________________	$	____________$
______________________________	$	____________$
______________________________	$	____________$
______________________________	$	____________$
*** Total** ____________________		____________**$**

* Nếu có thể được, xin vui lòng ghi rõ cả thuế doanh thu và chi phí vận chuyển

** Ghi toàn bộ vào Bài tập 19

Dự toán của bạn dựa vào thông tin nào? ____

____

____

Bài tập 22

Chi phí thành lập

Chi phí ban đầu là chi phí đầu tư trước khi bắt đầu kinh doanh. Một vài chi phí trong **nhóm chi phí này**, như thuê dịch vụ chuyên nghiệp hoặc quảng cáo, có thể là chi phí kéo dài. Do vậy, những chi phí kéo dài này có thể đưa vào dự toán vốn lưu động trong 6 tháng đầu hoạt động

Tu sửa và trang trí $

Làm biển bên trong và bên ngoài cửa hàng

Lắp đặt đồ đạc cố định và thiết bị ______________

Lắp đặt điện thoại

Đặt cọc thuê nhà ______________

Đặt cọc cho dịch vụ điện, nướcq ______________

Giấy phép kinh doanh ______________

Chi phí tư vấn pháp lý, kế toán và ______________

dịch vụ khác (để thành lập công ty) ______________

Quảng cáo và khuyếch trương (trước khi thành lập) ______________

Vật dụng văn phòng (hàng lưu trữ ban đầu) ______________

Vật dụng khác (hàng lưu trữ ban đầu) ______________

Đào tạo ______________

*** Tổng số $**

* Nhập các dữ liệu cho Bài tập 19

Bài tập 23

Vốn lưu động

Nhu cầu vốn **tối thiểu** cần được dự toán bằng cách lập tổng chi phí dự kiến cho **6 tháng đầu hoạt động của năm thứ nhất**.

Hang muc	Tổng chi phí dư kiến từ tháng 1- 6
Từ Bài tập 24-25	
Tiền quảng cáo	$ ______________
Các khoản phải trả	______________
Phí bảo hiểm	______________
Tiền lãi	______________
Tiền bảo dưỡng và sửa chữa	______________
Bưu phí và văn phòng phẩm	______________
Tiền thuê tư vấn	______________
Tiền thuê đất	______________
Tiền lương công nhân	______________
Thuế	______________
Tiền điện thoại	______________
Tiền đi lại/nghỉ mát	______________
Tiền điện nước	______________
__ * Tổng số	$ ______________

* Nhập các dữ liệu cho Bài tập 19

Xin lưu ý rằng dự trù này không bao gồm chi phí vốn tăng thêm, thay đổi hàng tồn kho, trả gốc vay hay các khoản rút vốn của chủ sở hữu.

Bài tập 24

Báo cáo thu nhập dự kiến

Năm thứ nhất: Chi tiết theo tháng

	____ (tháng)	____ (tháng)	____ (tháng)	____ (tháng)	____ (tháng)
Doanh số gộp............................	____	____	____	____	____
Trừ: giá vốn hàng hóa bán.........	____	____	____	____	____
Lợi nhuận gộp...........................	____	____	____	____	____
Chi phí					
Tiền quảng cáo	____	____	____	____	____
Tiền dịch vụ thẻ tín dụng...........	____	____	____	____	____
Tiền khấu hao	____	____	____	____	____
Các khoản phải trả.....................	____	____	____	____	____
Tiền bảo hiểm	____	____	____	____	____
Tiền lãi.....................................	____	____	____	____	____
Tiền bảo dưỡng và sửa chữa	____	____	____	____	____
Tiền bưu phí và văn phòng phẩm	____	____	____	____	____
Tiền thuê tư vấn	____	____	____	____	____
Tiền thuê đất..............................	____	____	____	____	____
* Tiền lương công nhân	____	____	____	____	____
Tiền thuế....................................	____	____	____	____	____
Tiền điện thoại...........................	____	____	____	____	____
Tiền đi lại và nghỉ mát..............	____	____	____	____	____
Tiền điện nước	____	____	____	____	____
Chi phí hoạt động khác.............	____	____	____	____	____
Tổng chi phí...............................	____	____	____	____	____
Lãi (Lỗ)					
Trước thuế...............................	____	____	____	____	____

* Đối với các trường hợp công ty tư nhân và Công ty TNHH, chủ sở hữu có thể rút lãi đầu tư từ lợi nhuận dự kiến, nhưng không được nhận lương mà trừ vào chi phí kinh doanh.

Bài tập 25

Báo cáo thu nhập dự kiến

Năm thứ nhất: Chi tiết theo tháng

________	________	________	________	________	________	________	________
(tháng) _	(tháng)	(tháng)	(tháng)	(tháng)	(tháng)	(tháng)	**Tổng số**
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________

Bài tập 26

Báo cáo thu nhập dự kiến

Năm thứ hai: Chi tiết theo Quý

	Q. 1	Q. 2	Q. 3	Q. 4	**Tổng cộng**
Doanh số gộp	____	____	____	____	____
Trừ: giá vốn hàng hóa bán	____	____	____	____	____
Lợi nhuận gộp...........................	____	____	____	____	____
Các chi phí					
Tiền quảng cáo	____	____	____	____	____
Phí dịch vụ thẻ tín dụng............	____	____	____	____	____
Tiền khấu hao	____	____	____	____	____
Các khoản phải trả....................	____	____	____	____	____
Tiền bảo hiểm...........................	____	____	____	____	____
Lãi suất	____	____	____	____	____
Tiền bảo dưỡng và sửa chữa	____	____	____	____	____
Tiền bưu phí và VPP.................	____	____	____	____	
Tiền thuê tư vấn	____	____	____	____	____
Tiền thuê đất.............................	____	____	____	____	____
* Tiền lương nhân công	____	____	____	____	____
Tiền thuế..................................	____	____	____	____	____
Tiền điện thoại..........................	____	____	____	____	____
Tiền đi lại và nghỉ mát..............	____	____	____	____	____
Tiền điện nước	____	____	____	____	____
Chi phí hoạt động khác.............	____	____	____	____	____
Tổng chi phí..............................	____	____	____	____	____

Lãi (Lỗ)

Trước thuế

* Đối với các trường hợp công ty tư nhân và Công ty TNHH, chủ sở hữu có thể rút lãi đầu tư từ lợi nhuận dự kiến, nhưng không được nhận lương mà trừ vào chi phí kinh doanh.

Bài tập 27

Báo cáo luân chuyển dòng tiền mặt dự kiến

Năm 1: Chi tiết theo từng tháng

....	(tháng)	(tháng)	(tháng)	(tháng)
Tiền mặt ban đầu	______	______	______	______
Cộng:				
Doanh số bán hàng tiền mặt	______	______	______	______
Các khoản nợ được thu hồi	______	______	______	______
Các khoản vay/tiền mặt đầu tư thêm....	______	______	______	______
Tổng số tiền mặt :	______	______	______	______
Trừ:				
Chi phí quảng cáo...............................	______	______	______	______
Nợ không có khả năng thu hồi............	______	______	______	______
Phí dịch vụ thẻ tín dụng......................	______	______	______	______
Phí bảo hiểm......................................	______	______	______	______
Lãi suất phải trả	______	______	______	______
Chi phí duy tu, sửa chữa	______	______	______	______
Phí bưu điện..	______	______	______	______
Các dịch vụ khác	______	______	______	______
Lương nhân công................................	______	______	______	______
Các khoản thuế....................................	______	______	______	______
Điện thoại	______	______	______	______
Du lịch, giải trí	______	______	______	______
Tiền điện, nước...................................	______	______	______	______
Chi phí vốn	______	______	______	______
Trả các khoản vay nợ..........................	______	______	______	______
Chủ kinh doanh rút tiền ra	______	______	______	______
Mua hàng hoá.....................................	______	______	______	______
Tổng tiền mặt chi	______	______	______	______
Tổng tiền mặt sẵn có thực	______	______	______	______

Bài tập 28

Báo cáo luân chuyển dòng tiền mặt dự kiến

Năm 1: Chi tiết theo từng tháng

Tháng	tháng	tháng	tháng	tháng	tháng	tháng	tháng	**Tổng Số**
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________
________	________	________	________	________	________	________	________	________

Bài tập 29

Báo cáo luân chuyển dòng tiền mặt dự kiến

Năm 2: Chi tiết theo Quý

	Q1	Q2	Q3	Q4	Tổng số
Tiền mặt ban đầu	______	______	______	______	______
Cộng:					
Doanh số bán hàng tiền mặt	______	______	______	______	______
Các khoản nợ được thu hồi	______	______	______	______	______
Các khoản vay/tiền mặt đầu tư thêm....	______	______	______	______	
Tổng số tiền mặt :	______	______	______	______	______
Trừ:					
Chi phí quảng cáo	______	______	______	______	______
Nợ không có khả năng thu hồi............	______	______	______	______	______
Phí dịch vụ thẻ tín dụng	______	______	______	______	______
Phí bảo hiểm	______	______	______	______	______
Lãi suất phải trả	______	______	______	______	______
Chi phí duy tu, sửa chữa	______	______	______	______	______
Phí bưu điện...	______	______	______	______	______
Các dịch vụ khác	______	______	______	______	______
Lương nhân công	______	______	______	______	______
Các khoản thuế	______	______	______	______	______
Điện thoại	______	______	______	______	______
Du lịch, giải trí	______	______	______	______	______
Tiền điện, nước	______	______	______	______	______
Chi phí vốn	______	______	______	______	______
Trả các khoản vay nợ..........................	______	______	______	______	______
Chủ kinh doanh rút tiền ra	______	______	______	______	______
Mua hàng hoá	______	______	______	______	______
Tổng tiền mặt chi	______	______	______	______	______
...					
Tổng tiền mặt sẵn có thực	______	______	______	______	______

Bài tập 30

Bảng Cân đối kế toán dự kiến

	Bắt đầu (ngày)	Cuối năm 1 (ngày)	Cuối năm 2 (ngày)
Tài sản			
Tài sản lưu động			
Tiền mặt	$___________	$___________	$___________
Các khoản phảI thu của khách hàng ..	___________	___________	___________
Hàng tồn kho	___________	___________	___________
Các chi phí trả trước	___________	___________	___________
Tổng tài sản lưu động........................	___________	___________	___________
Tài sản cố định			
Đất đai	___________	___________	___________
Nhà cửa vật kiến trúc........................	___________	___________	___________
Máy móc thiết bị	___________	___________	___________
Trừ khấu hao luỹ kế.....................	___________	___________	___________
Tài sản cố định ròng	___________	___________	___________
Tổng tài sản	$___________	$ ___________	$___________

Bài tập 31

Bảng Cân đối kế toán dự kiến

	Bắt đầu (ngày)	Cuối năm 1 (ngày)	Cuối năm 2 (ngày)
Công nợ			
Nợ ngắn hạn			
Chi phí phải trả	$____________	$____________	$____________
Thuế phải trả.....................................	____________	____________	
Thương phiếu ngắn hạn	____________	____________	____________
Nợ dài hạn đến hạn trả......................	____________	____________	____________
Tổng nợ ngắn hạn	____________	____________	____________
Nợ dài hạn	____________	____________	____________
Tổng công nợ................................	____________	____________	____________
Tổng vốn chủ sở hữu	____________	____________	____________
Tổng công nợ và .... **vốn chủ sở hữu (giá trị ròng)**	$ __________	$ __________	$ __________

Bài tập 32

Các giả thuyết cơ bản

Bạn đã dựa trên các giả thuyết cơ bản nào để lập các dự báo tài chính?

Các yếu tố cần xem xét: khả năng phát triển của thị trường địa lý và thị trường mục tiêu (các nhóm khách hàng), số lượng và điểm mạnh của đối thủ cạnh tranh, xu hướng ngành, các điều kiện nền kinh tế (khủng hoảng kinh tế, lạm phát, v.v..)

____

____

____

____

____

____

Hãy giải thích phương pháp bạn dự tính doanh số

____

____

____

____

Những thông tin nào mà người đọc bản kế hoạch kinh doanh của bạn cần hiểu các báo cáo tài chính của bạn?

Thời gian bắt đầu dự kiến ____________________________

Phương pháp kế toán: thực thu chi hay dồn tích ____________________________

____

Phương pháp khấu hao và thời gian ____________________________

Hàng tồn kho trung bình (Năm 1 và 2) ____________________________

Nợ vay, thời hạn và lãi suất ____________________________

Các thông tin khác ____________________________

____

____

Bài tập 33

Phân tích độ nhạy

Những trường hợp có thể xảy ra, điền vào số tổng cộng trong bài tập 25

Những trường hợp xấu nhất, dự tính:

* Doanh thu thấp nhất
* Giá vốn hàng bán cao nhất
* Các chi phí cao nhất

Những trường hợp tốt nhất, dự tính:

* Doanh thu cao nhất
* Giá vốn hàng bán thấp nhất
* Các chi phí có thể

Năm 1: Báo cáo thu nhập dư kiến

	Trường hợp Xấu nhất	Trường hợp Có thể	Trường hợp thuận lợi nhất
Tổng doanh thu	$ __________	$ ___________	$ ___________ $
Trừ: Giá vốn hàng bán	__________	___________	___________
Lãi gộp	__________	___________	___________
Các chi phí	__________	___________	___________
Lợi nhuận trước thuế	__________	___________	___________

Bài tập 34

Các chỉ số tài chính chiến lược

<u>Khả năng thanh toán hiện hành:</u> Đánh giá khả năng thanh toán tổng quát của doanh nghiệp đối với các khoản công nợ ngắn hạn (thường trong vòng một năm)

Khả năng thanh toán hiện hành = tài sản lưu động / nợ ngắn hạn

Khả năng thanh toán hiện hành= (Năm 1) Trích từ bài tập 30 / Trích từ bài tập 31

Khả năng thanh toán hiện hành= (Năm 2) Trích từ bài tập 30 / Trích từ bài tập 31

<u>Khả năng thanh toán nhanh:</u> Một chỉ tiêu đánh giá khả năng thanh toán; "nhanh" đề cập đến khả năng có thể dễ dàng chuyển đổi thành tiền của tài sản

Khả năng thanh toán nhanh = tài sản lưu động – hàng tồn kho / nợ ngắn hạn

Khả năng thanh toán nhanh= (Năm 1) Trích từ bài tập 30 / Trích từ bài tập 31

Khả năng thanh toán nhanh= (Năm 2) Trích từ bài tập 30 / Trích từ bài tập 31

Bài tập 35

Chỉ số nợ trên vốn (Cơ cấu nguồn vốn):Đánh giá tác động của đòn bẩy tài chính: nợ so với vốn chủ sở hữu (giá trị ròng)

Chỉ số nợ trên vốn = Tổng công nợ / Vốn chủ sở hữu (giá trị ròng)

Chỉ số nợ trên vốn (Năm 1) = Trích từ bài tập 31 / Trích từ bài tập 31

Chỉ số nợ trên vốn (Năm 2) = Trích từ bài tập 31 / Trích từ bài tập 31

Tỷ suất lợi nhuận: Đánh giá khả năng sinh lời

Tỷ suất lợi nhuận = Lãi gộp / Doanh thu thuần

Tỷ suất lợi nhuận (Năm 1) = Trích từ bài tập 25 / Trích từ bài tập 25

Tỷ suất lợi nhuận (Năm 2) = Trích từ bài tập 26 / Trích từ bài tập 26

Vòng quay hàng tồn kho: Khi so sánh với các số liệu trong cùng ngành, để đánh giá sự dự trữ quá mức hay không hợp lý của hàng tồn kho

Vòng quay hàng tồn kho = Giá vốn hàng bán / Hàng tồn kho trung bình

Vòng quay hàng tồn kho (Năm 1) = Trích từ bài tập 25 / Xem trang 61 và bài tập 30

Vòng quay hàng tồn kho (Năm 2) = Trích từ bài tập 25 / Xem trang 61 và bài tập 30

Bài tập 36

Phân tích điểm hoà vốn

Để tính toán điểm hoà vốn về doanh số cho doanh nghiệp phi sản xuất, ta có:

Điểm hoà vốn (số tiền) = Tổng chi phí cố định * / Tỷ suất lợi nhuận

* Các chi phí cố định: Các chi phí không thay đổi theo số lượng sản phẩm bán ra; là các chi phí cơ bản hàng tháng của bạn.

Để đơn giản hoá việc phân tích điểm hoà vốn, bạn hãy sử dụng tổng chi phí hàng năm trong bài tập số 25 và 26.

Năm 1 Điểm hoà vốn (Số tiền) = Trích từ bài tập 25 / Trích từ bài tập 35

Năm 2 Điểm hoà vốn (Số tiền) = Trích từ bài tập 26 / Trích từ bài tập 35

Bài tập 37

Để tính toán số lượng sản phẩm và doanh số tại điểm hoà vốn cho doanh nghiệp sản xuất:

Tổng chi phí cố định
Điểm hoà vốn = --
(số sản phẩm) Đơn giá bán – chi phí biến đổi (cho một đơn vị sản phẩm)*

* Chi phí biến đổi: Các chi phí thay đổi theo số lượng sản phẩm bán ra, bao gồm chi phí nhân công trực tiếp, chi phí nguyên vật liệu và chi phí quản lý sản xuất chung

Để tính toán điểm hoà vốn cho từng sản phẩm hay từng dây chuyền sản xuất, bạn cần biết:

Đơn giá bán sản phẩm $______________

Chi phí biến đổi trên một đơn vị sản phẩm $______________

Năm 1 Trích từ bài tập 25
Điểm hoà vốn = --
(Số sản phẩm) Trích ở trên

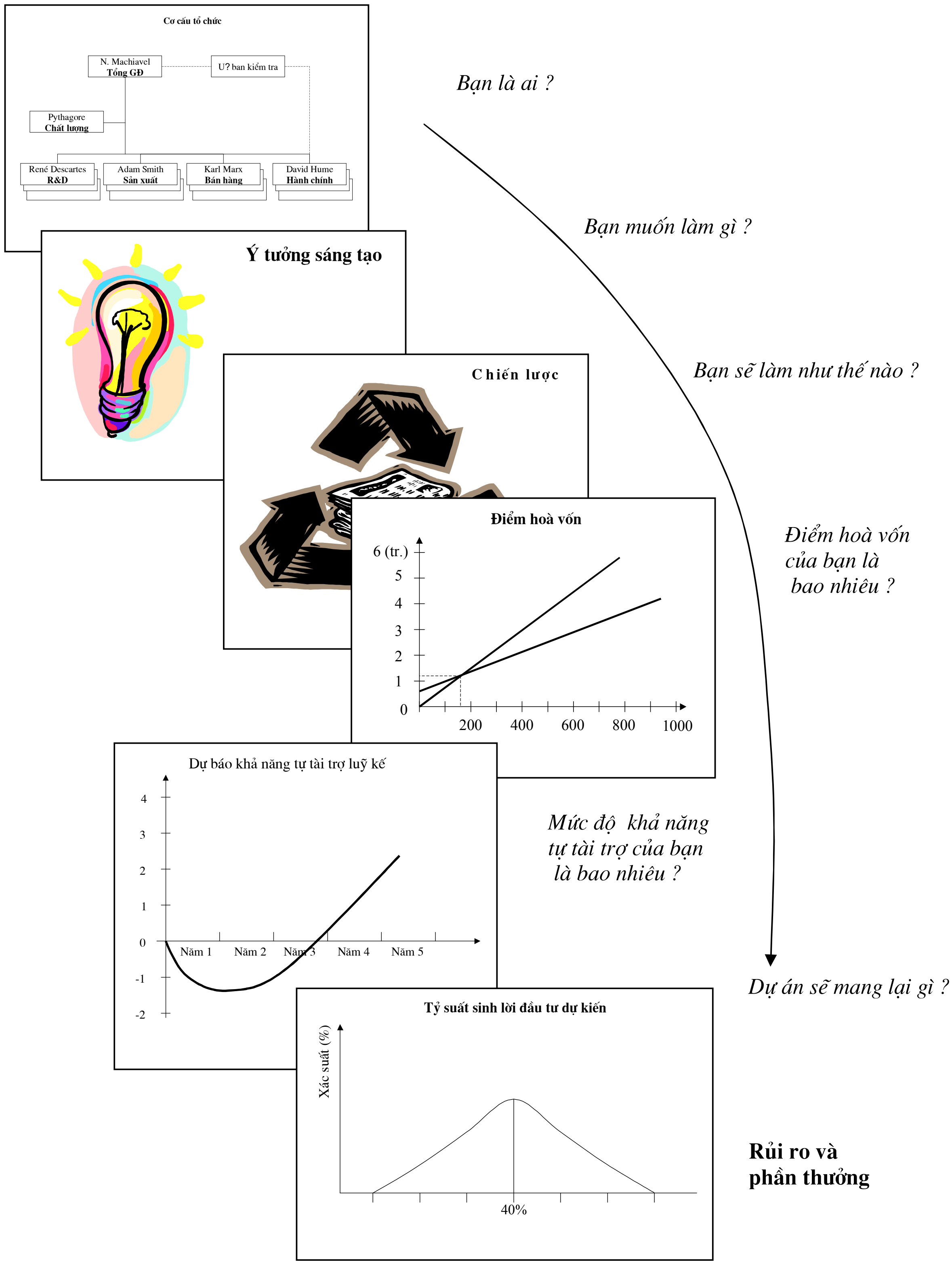
Năm 2 Trích từ bài tập 26
Điểm hoà vốn = --
(Số sản phẩm) Trích ở trên

Để tính doanh số tại điểm hoà vốn, lấy số lượng sản phẩm hoà vốn nhân với đơn giá

Năm 1
Điểm hoà vốn =__________(số sản phẩm) x $__________(đơn giá) = __________
(doanh số)

Năm 2
Điểm hoà vốn =__________(số sản phẩm) x $__________(đơn giá) = __________
(doanh số)

Sáu phần cốt yếu của bản kế hoạch kinh doanh



Kế hoạch kinh doanh

VF Library

Đệ trình

Ngân hàng TMCP ASIA

"Bí quyết của thành công là gì?

Hãy sẵn sàng nắm bắt cơ hội khi nó đến"

--Disraeli

Nguyen Hoach Dinh
2014 Đại lộ Thái Học
Ngày 17 tháng 5 năm 2014

Các tên riêng sử dụng trong bài tập này không có thực, chỉ sử dụng cho mục đích minh hoạ

Tuyên bố mục đích kinh doanh

Kế hoạch kinh doanh này được xây dựng và sử dụng phục vụ công tác tổ chức hoạt động, lập kế hoạch, hoạch định chính sách của VF Library. Kế hoạch kinh doanh còn được sử dụng như Hồ sơ vay vốn đệ trình Ngân Hàng TMCP ASIA.

Nguyen Hoach Dinh, chủ công ty VF Library đề nghị được vay một khoản đầu tư tương đương 42.000 USD. Khoản vay này cùng số vốn chủ sở hữu tương đương 14.000 USD của chủ công ty sẽ đủ phục vụ mua sắm thiết bị, tích trữ hàng tồn kho, thanh toán các chi phí thành lập công ty và sử dụng làm vốn lưu động nhằm đảm bảo thành công trong kinh doanh sau khi thành lập.

Mô tả các hoạt động kinh doanh chính

VF Library là hiệu sách bán lẻ thành lập mới, đặt tại 2014 Đại lộ NTH, khu kinh doanh Tây Bắc, thành phố Thủ Đô.

VF Library bán các loại sách bìa cứng, bìa mềm và các sản phẩm ngoài sách khác phục vụ nhu cầu giáo dục, giải trí của khách hàng.

Khách hàng mục tiêu của VF Library là cán bộ, nhân viên làm việc tại khu Tây Bắc và cư dân sống trong phạm vi 1,5 km xung quanh cửa hàng. Do có một tỷ lệ cao cán bộ, công nhân viên sống trong khu vực này nên chiến lược tiếp thị của VF Library sẽ tập trung vào đối tượng khách hàng có trình độ giáo dục cao, tầng lớp cư dân có mức thu nhập từ trung bình trở lên.

Do không có hiệu sách nào khác tại khu vực này trong phạm vi bán kính 2 km nên lợi thế kinh doanh lớn nhất của VF Library chính là địa điểm kinh doanh. Các yếu tố khác bao gồm sản phẩm độc quyền, các sản phẩm có chất lượng cao, các ấn phẩm xuất bản lần đầu và các hoạt động khuyến mại khác như cung cấp bộ ảnh các tác giả, tổ chức các buổi giao lưu văn học.

Mục tiêu của VF Library là đạt được doanh thu ròng trước thuế ở mức 25.000 USD từ năm thứ 3 và sẽ thành lập thêm một của hàng sách nữa tại khu vực trung tâm Thành phố trong vòng 6 hoặc 8 năm tới.

Mục tiêu cá nhân của chủ của hàng VF Library là cùng với chồng quản lý các hoạt động của hàng sách VF Library và quản lý thêm hai đại lý khác.

Phân tích thị trường

Theo Hiệp hội các cửa hàng sách, thị trường mục tiêu của một của hàng sách tổng hợp thành công thể hiện quan hai tiêu chí:

- Có khoảng 25.000 cư dân có trình độ giáo dục tốt và có thu nhập cao,
- Có tỷ lệ cán bộ công nhân viên chuyên trách cao.

Theo các tiêu chí trên thì thị trường mục tiêu của VF Library là cán bộ, công nhân viên làm việc tại khu vực kinh doanh của Thủ Đô và cư dân sống trong phạm vi 1,5 km kể từ khu vực đó.

Phòng Thương mại và Uỷ ban Dân số đã cung cấp các thông tin về thị trường sau:

- Dân số của khu vực trung tâm Tây Bắc vào khoảng 185.000 người,
- Phòng Thương mại ước tính số cán bộ công nhân viên và cư dân sống và làm việc trong khu vực kinh doanh Tây Bắc và trong phạm vi bán kính 1,5 km từ khu vực trung tâm vào khoảng 38.000 người,
- Theo số liệu điều tra dân số, 62% dân số trong khu vực mục tiêu đã hoàn thành 12 năm học phổ thông chính thức hoặc cao hơn,
- Cũng theo số liệu điều tra dân số, 74% dân số trong khu vực mục tiêu có mức thu nhập gia đình ở mức 15.000 USD hoặc cao hơn,
- Khu vực trung tâm có tỷ lệ cán bộ, công nhân viên chuyên trách cao.

Ngoài thị trường mục tiêu tiềm năng, VF Library còn có lợi thế của một cửa hàng sách bán lẻ tổng hợp duy nhất hoạt động trong phạm vi bán kính km kể từ khu vực kinh doanh.

Các đối thủ cạnh tranh của VF Library bao gồm:

1- New library - hệ thống cửa hàng phân phối sách quốc gia dự kiến mở một đại lý mới tại khu phố cũ. Lợi thế cạnh tranh của của hàng này là quy mô và thương hiệu nổi tiếng toàn quốc. Bất lợi của New library là vị trí kinh doanh không thuận tiện đối với cư dân và cán bộ công nhân viên trong khu vực.

2- Hiệu sách (thư viện) của trường Đại học Quốc tế : Đây là thư viện tổng hợp với đối tượng phục vụ chính là sinh viên và giảng viên của trường. Do đó bất lợi chính của thư viện là các thủ tục mà hội viên phải hoàn thành. Ngoài ra, loại sách chủ yếu mà thư viện cung cấp là giáo trình, vốn không phải là sản phẩm mục tiêu của VF Library .

3- Hiệu sách Book Nook, một hiệu sách nhỏ tại ngoại vi của khu Tây Bắc chuyên bán và trao đổi sách. Lợi thế kinh doanh của cửa hàng là mức giá thấp và có địa điểm thuận tiện đối với cư dân vùng ngoại vi. Bất lợi chính của cửa hàng là chủng loại sách hạn chế.

4- Thư viện công cộng thành phố, vị trí ở cách trung tâm kinh doanh của khu Tây Bắc khoảng 1,5 km. Lợi thế kinh doanh của thư viện này là khách hàng không phải trả chi phí tham khảo các loại sách và tham dự các triển lãm, buổi chiếu phim, kể truyện.

5- Một số đối thủ cạnh tranh nhỏ khác bao trong khu vực bao gồm các cửa hàng bách hóa và cửa hàng cung cấp máy tính văn phòng. Các cửa hàng này cung cấp một số loại sản phẩm mà VF Library cung cấp.

Kế hoạch marketing

Chiến lược tổng thể

Về chiến lược tiếp thị, VF Library sẽ tập trung vào hai mảng thị trường chính: i) Những người có trình độ học vấn cao, những người có mức thu nhập từ trung bình trở lên, cán bộ công nhân viên làm việc chuyên trách tại khu vực kinh doanh Tây Bắc, và ii) cư dân sống trong phạm vi bán kính 1,5 km tính từ cửa hàng.

Chiến lược kinh doanh này được lựa chọn do đây không phải là đối tượng của các hiệu sách, các đối thủ cạnh tranh khác.

Các sản phẩm và Dịch vụ

85% các sản phẩm mà VF Library cung cấp là các loại sách, 15% còn lại là các sản phẩm ngoài sách.

Các sản phẩm sách bao gồm sách khoa học viễn tưởng và hiện thực bìa cứng; các loại sách về thị trường, thương mại, văn học, kỹ thuật; sách tham khảo và các loại sách hạ giá của các nhà xuất bản. VF Library sẽ sử dụng danh mục sách của Tổng Công ty phát hành sách để quyết định đặt hàng và mua sách lưu kho đầu kỳ.

Các nhà cung cấp sách được chọn lựa trong danh sách Tổng công ty phát hành sách, trong đó bao gồm danh sách (tên) các nhà xuất bản, hình thức bán hàng, số lượng, tỷ lệ chiết khấu v.v.

Các sản phẩm ngoài sách bao gồm các sản phẩm ăn theo sách được cung cấp nhằm tăng doanh số bán. Các sản phẩm này bao gồm thẻ sách, bút đánh dấu, giá sách, các loại tạp chí, bưu thiếp, văn phòng phẩm, lịch, áp phích.

Với mục tiêu cung cấp các sản phẩm đáp ứng nhu cầu giáo dục, giải trí của khách hàng nên trong tương lai, VF Library sẽ cung cấp thêm một số loại trò chơi, phầm mềm máy tính, đố chữ, đĩa CD.v.v

Các dịch vụ khách hàng bao gồm gói hàng, thanh toán bằng thẻ tín dụng, chỗ đỗ xe miễn phí, tư vấn miến phí tìm kiếm các loại sách quý, hiếm cho các nhà sưu tầm.

Giá cả:

Mức chiết khấu trung bình của các cửa hàng bán lẻ là 40% cho các sản phẩm sách và 50% cho các sản phẩm ngoài sách. Để lập kế hoạch tài chính, VF Library sử dụng mức chiết khấu 40% của mức giá bán lẻ để xác định giá bán của các sản phẩm, cộng 2% phí vận chuyển. Như vậy tổng chi phí giá thành của sản phẩm là 62% của giá bán.

VF Library chấp nhận thanh toán bằng thẻ tín dụng, cung ứng các đơn hàng đặc biệt với mức đặt cọc 10% giá trị hợp đồng trong thời gian 60 ngày.

Các hoạt động khuyến mại

Theo khuyến nghị của Hiệp hội cửa hàng sách, chi phí quảng cáo và khuyến mại của VF Library sẽ chiếm khoảng 1,9% tổng số doanh số bán hàng năm dự kiến.

VF Library sẽ quảng cáo trong Niên giám điện thoại và những trang vàng, các biển hiệu trong và ngoài cửa hàng, quảng các qua thư trực tiếp, trên Thời báo kinh tế, các chiến dịch khuyến mại, trong các dịp đặc biệt. VF Library sẽ đăng thông tin quảng các trên Thời báo kinh tế trong các số phát hành ngày Chủ nhật thứ hai và thứ tư của mỗi tháng.

Các hoạt động khuyến mại cũng sẽ được tổ chức vào các dịp khai giảng năm học, bán hàng tồn kho giảm giá, các ngày nghỉ, khuyến mại định kỳ vào các dịp như giảm giá tiểu thuyết trong tháng 2 nhân Ngày lễ tình yêu (Valentine), cung cấp thông tin về tiểu sử của những người Việt Nam nổi tiếng trong tháng 9 nhân dịp Quốc khánh, tiểu thuyết trinh thám trong tháng 10 nhân ngày lễ Hallowen.

Các dịp khuyến mại đặc biệt bao gồm lễ khai trương nhà mới, họp câu lạc bộ.

Chúng tôi sẽ yêu cầu khách hàng cung cấp các thông tin cá nhân để lập danh sách khách hàng, thu thập các số liệu cần thiết phục vụ công tác tiếp thị và khuyến mại. Danh sách địa chỉ của khách hàng sẽ được sử dụng để gửi thư khuyến mại và nhân các dịp đặc biệt.

Nhằm đánh giá tính phản hồi và hiệu quả của của các hoạt động tiếp thị và khuyến mại, chủ kinh doanh sẽ thiết kế hệ thống theo dõi và đánh giá.

Địa điểm kinh doanh

Theo Hiệp hội cửa hàng sách, để đảm bảo thành công thì địa điểm kinh doanh của một cửa hàng sách cần đảm bảo các yếu tố sau:

- ở vị trí đông người qua lại,
- Có chỗ đỗ xe rộng rãi, thuận tiện,
- Với doanh số bán dự kiến khoảng 150.000$ hoặc cao hơn, diện tích của cửa hàng phải vào khoảng 500 đến 700m2, trong đó khoảng 400 đến 550m2 dành cho bán hàng và trưng bày sản phẩm,
- Chi phí thuê cửa hàng không vượt quá 6% tổng doanh số bán hàng.

Căn cứ theo các tiêu chí trên, chủ kinh doanh của VF Library đã lựa chọn của hàng tại số 2014 Đại lộ Thái Học trong khu vực kinh doanh Tây Bắc so với hai địa điểm khác là 1) khu phố cũ, và 2) toà nhà Central Plaza. Các lý do lựa chọn như sau:

- Các cửa hàng sách trong khu phố cũ phải cạnh tranh khốc liệt trong khi không có cửa hàng sách nào đặt tại khu kinh doanh Tây Bắc,
- Toà nhà Central Plaza đã được mở rộng nhưng việc đi lại vẫn chưa thuận tiện,
- Có nhiều bãi đỗ xe miễn phí gần cửa hàng,
- Cửa hàng là khu nhà có cửa sổ lớn được cải tạo, diện tích khoảng 500 m2 trong đó diện tích sử dụng bán hàng là 420 m2,
- Tiền thuê nhà hàng tháng là 750$, tương đương 6% tổng doanh số bán hàng dự kiến trong năm đầu là 150.000$ và tương đương 5% của doanh số bán năm thứ hai dự kiến đạt 180.000$. Đây là mức thuê cố định hàng tháng của hợp đồng thời hạn 2 năm. Hợp đồng này đã được kiểm tra và đồng ý của Luật sư riêng.

Chi phí kinh doanh hàng tháng ($) của địa điểm kinh doanh bao gồm:

Tiền thuê nhà	750
Tiền điện	125
Tiền điện thoại	75*
Bảo hiểm	100
Tổng số	**1.050 $**

**: Đã bao gồm chi phí quảng cáo trong Niêm giám và những trang vàng.*

Chủ nhà, ông Nguyễn Văn Xê có trách nhiệm thanh toán các khoản thuế bất động sản, chi phí điều hoà không khí hai chiều. Ông Xê cũng đã cam kết bằng văn bản về việc thanh toán các chi phí cải tạo, sửa chữa nhà theo điều kiện, yêu cầu của người thuê. Hợp đồng thuê nhà thời hạn 2 năm.

Tổ chức và Quản lý

Tổ chức

Về mặt sở hữu pháp lý, ông Nguyễn Hoạch Định là chủ sở hữu duy nhất của cửa hàng VF Library. Quyết định này được đưa ra sau khi chủ sở hữu tham vấn cùng Luật sư của mình.

Ban Quản lý

Ông Định - chủ cửa hàng VF Library sẽ chịu trách nhiệm đặt hàng sách; tổ chức các hoạt động kinh doanh; lập và duy trì hệ thống sổ sách kế toán, hàng lưu kho, giám sát các hoạt động hàng ngày; tuyển dụng, đào tạo và sắp xếp nhân viên. Chủ cửa hàng sẽ làm việc từ 45 – 55 giờ/ tuần với mức thu nhập dự kiến cho năm đầu là 7.500$ và 10.400$ cho năm thứ hai.

Ông Định, năm nay 36 tuổi, sinh tại Thủ Đô và có bằng cử nhân ngành Văn học, trường Đại học Tổng hợp. Ông đã có hai năm kinh nghiệm làm trợ lý giám đốc Nhà xuất bản và có nhiều kinh nghiệm trong quản lý bán lẻ sách.

Trong số các nhân viên dài hạn sẽ có một người làm việc bán thời gian với mức lương 5$/giờ trong năm đầu và tăng lên 6$/giờ trong năm thứ hai. Hiện chưa tính đến các khoản phụ cấp, tiền làm thêm giờ khác. Khi cần thiết, nhân viên làm việc bán thời gian này sẽ làm chuyên trách và cửa hàng sẽ tuyển dụng thêm nhân viên bán hàng ngắn hạn.

Các nguồn lực và kế hoạch sử dụng quỹ

<u>Nguồn vốn:</u>

Vốn đầu tư của chủ kinh doanh	14.000
Vốn vay ngân hàng	42.000
Tổng số	**$ 56.000**

<u>Chi phí:</u>

Trang thiết bị	6.000
Hàng lưu kho	22.000
Chi phí ban đầu (start up cost)	8.000
Vốn lưu động	20.000
Tổng số	**$ 56.000**

<u>Tài sản thế chấp</u>

Trang thiết bị + hàng lưu kho	28.000
Nhà riêng	8.500
Cổ phiếu thường - công ty dược phẩm NEWPHACO	3.000
Cổ phiếu qũy đầu tư	2.500
Tổng số	**42.000$**

Người lập ký : Nguyễn Hoạch Định

Tổ chức bảo lãnh : Hiệp hôi quản trị kinh doanh nhỏ

Báo cáo thu nhập dự kiến

Năm thứ nhất : chi tiết theo tháng

Chỉ tiêu	Tỷ lệ	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4
Tổng doanh thu	**100%**	**6 000**	**8 500**	**9 000**	**11 000**
Trừ : Giá vốn hàng bán	62%	3 720	5 270	5 580	6 820
LãI gộp	**38%**	**2 280**	**3 230**	**3 420**	**4 180**
Các chi phí :					
Tiền quảng cáo	1.9%	500	200	100	100
Phí dịch vụ thẻ tín dụng	0.7%	36	65	75	66
Tiền khấu hao	0.8%	100	100	100	100
Các khoản phảI trả	0.3%	225	0	0	0
Phí bảo hiểm	0.8%	300	0	0	300
LãI ngân hàng	2.9%	376	376	376	376
Tiền bảo dưỡng	0.4%	24	34	36	44
Tiền bưu phí	1.4%	84	119	126	154
Tiền thuê tư vấn	0.3%	100	0	0	150
Tiền thuê đất	6.0%	750	750	750	750
Lương nhân viên	7.0%	375	375	375	375
Thuế	1.4%	175	175	175	175
Tiền đIện thoại	0.6%	75	68	71	79
Tiền đI lại & nghỉ mát	0.3%	18	26	27	33
Tiền đIện nước	1.0%	125	125	125	125
Chi phí khác	1.5%	185	185	185	185
Tổng chi phí	**27.3%**	**3 448**	**2 598**	**2 696**	**3 187**
LãI (lỗ) trước thuế	**10.7%**	**- 1 168**	**632**	**724**	**993**

Báo cáo thu nhập dự kiến

Năm thứ nhất : chi tiết theo tháng

Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng cộng
13 000	**10 500**	**6 500**	**6 500**	**10 000**	**13 000**	**16 000**	**40 000**	**150 000**
8 060	6 510	4 030	4 030	6 200	8 060	9 920	24 800	93 000
4 940	**3 990**	**2 470**	**2 470**	**3 800**	**4 940**	**6 080**	**15 200**	**57 000**
100	100	100	300	200	200	400	550	2 850
90	81	39	39	71	87	112	289	1 050
100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
0	0	225	0	0	0	0	0	450
0	0	300	0	0	300	0	0	1 200
371	366	362	357	353	348	343	339	4 343
52	42	26	26	40	52	34	160	600
182	147	80	102	140	182	224	560	2 100
0	0	100	0	0	100	0	0	450
750	750	750	750	750	750	750	750	9 000
550	550	575	575	800	1300	1900	2400	10 500
175	175	175	175	175	175	175	175	2 100
70	72	69	73	75	78	81	89	900
39	31	18	21	30	39	48	120	450
125	125	125	125	125	125	125	125	1 500
185	185	185	185	185	185	185	185	2 220
2 789	**2 724**	**3 229**	**2 828**	**3 044**	**4 021**	**4 507**	**5 842**	**40 913**
2 151	**1 266**	**- 759**	**- 358**	**756**	**919**	**1 573**	**9 358**	**16 087**

Báo cáo thu nhập dự kiến

Năm thứ hai: Chi tiết theo qúy

Chỉ tiêu	**Quý 1**	**Quý 2**	**Quý 3**	**Quý 4**	**Tổng cộng**
Tổng doanh thu	**28 500**	**41 500**	**27 000**	**83 000**	**180 000**
Trừ : Giá vốn hàng bán	17 670	25 730	16 740	51 460	111 600
LãI gộp	**10 830**	**15 770**	**10 260**	**31 540**	**68 400**
Các chi phí :					
Tiền quảng cáo	900	350	750	1 400	3 400
Phí dịch vụ thẻ tín dụng	193	292	190	585	1 260
Tiền khấu hao	300	300	300	300	1 200
Các khoản phảI trả	270	0	270	0	540
Phí bảo hiểm	300	300	300	300	1 200
LãI ngân hàng	987	947	905	863	3 702
Tiền bảo dưỡng	114	166	108	332	720
Tiền bưu phí	399	581	378	1 162	2 520
Tiền thuê tư vấn	125	200	125	125	575
Tiền thuê đất	2 250	2 250	2 250	2 250	9 000
Lương nhân viên	1 170	2 730	1 990	6 710	12 600
Thuế	630	630	630	630	2 520
Tiền đIện thoại	270	260	270	280	1 080
Tiền đI lại & nghỉ mát	85	125	81	249	540
Tiền đIện nước	450	450	450	450	1 800
Chi phí khác	675	675	675	675	2 700
Tổng chi phí	**9 118**	**10 256**	**9 672**	**16 331**	**45 357**
LãI (lỗ) trước thuế	**1 712**	**5 514**	**588**	**15 229**	**23 043**

Báo cáo luân chuyển tiền tệ

Năm thứ nhất : chi tiết theo tháng

Chỉ tiêu		**Tháng 1**	**Tháng 2**	**Tháng 3**	**Tháng 4**
Tiền mặt ban đầu		**20 000**	**16 952**	**14 904**	**14 758**
Cộng :					
Doanh số bán hàng tiền mặt		6 000	8 500	9 000	11 000
Các khoản nợ được thu hồi					
Các khoản vay, đầu tư thêm					
Tong thu tien mat		**26 000**	**25 452**	**23 904**	**25 758**
Trừ :					
Chi phí quảng cáo		500	200	100	100
Phí dịch vụ thẻ tín dụng		36	65	75	66
Phí hội viên		225	0	0	0
Phí bảo hiểm		300	0	0	300
LãI ngân hàng		376	376	376	376
Phí bảo dưỡng		24	34	36	44
Bưu phí		84	119	126	154
Các dịch vụ khác		100	0	0	150
Phí thuê đất		750	750	750	750
Lương nhân viên		375	375	375	375
Thuế		175	175	175	175
Tiền đIện thoại		75	68	71	79
Tiền đI lại & nghỉ mát		18	26	27	33
Tiền đIện nước		125	125	125	125
Chi phí khác		185	185	185	185
Chi phí vốn					
Trả các khoản nợ đến hạn					519
Chủ kinh doanh rút tiền			250	250	500
Mua hàng hoá		5 700	7 800	6 300	3 900
Tổng chi tiền mặt		**9 048**	**10 548**	**9 146**	**8 006**
Tiền mặt tồn quỹ		**16 952**	**14 904**	**14 758**	**17 752**

Báo cáo luân chuyển tiền tệ

Năm thứ nhất : chi tiết theo tháng

Tháng 5	**Tháng 6**	**Tháng 7**	**Tháng 8**	**Tháng 9**	**Tháng 10**	**Tháng 11**	**Tháng 12**	**Tổng cộng**
17 752	**23 144**	**24 001**	**17 553**	**10 306**	**5 343**	**1 903**	**477**	
13 000	10 500	6 500	6 500	10 000	13 000	16 000	40 000	150 000
30 752	**33 644**	**30 501**	**24 053**	**20 306**	**18 343**	**17 903**	**40 477**	
100	100	100	300	200	200	400	550	2 850
90	81	39	39	71	87	112	289	1 050
100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
0	0	225	0	0	0	0	0	450
0	0	300	0	0	300	0	0	1 200
371	366	362	357	353	348	343	339	4 343
52	42	26	26	40	52	34	160	600
182	147	80	102	140	182	224	560	2 100
0	0	100	0	0	100	0	0	450
750	750	750	750	750	750	750	750	9 000
550	550	575	575	800	1300	1900	2400	10 500
175	175	175	175	175	175	175	175	2 100
70	72	69	73	75	78	81	89	900
39	31	18	21	30	39	48	120	450
125	125	125	125	125	125	125	125	1 500
185	185	185	185	185	185	185	185	2 220
0	0	0	0	0	0	0	0	
519	519	519	519	519	519	519	519	4 671
500	500	500	500	500	1 000	1 000	2 000	7 500
3 900	6 000	8 800	10 000	11 000	11 000	11 500	11 100	96 000
7 608	**9 643**	**12 948**	**13 747**	**14 963**	**16 440**	**17 426**	**18 361**	**147 884**
23 144	**24 001**	**17 553**	**10 306**	**5 343**	**1 903**	**477**	**22 116**	

Báo cáo luân chuyển tiền tệ

Năm thứ hai: Chi tiết theo qúy

Chỉ tiêu	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4	Tổng cộng
Tiền mặt ban đầu	**22 116**	**12 471**	**18 928**	**399**	
Cộng :					
Doanh số bán hàng tiền mặt	28 500	41 500	27 000	83 000	180 000
Các khoản nợ được thu hồi	0	0	0	0	
Các khoản vay, đầu tư thêm	0	0	0	0	
Tổng số tiền mặt	**50 616**	**54 241**	**45 928**	**83 399**	
Trừ :					
Chi phí quảng cáo	900	350	750	1400	3 400
Phí dịch vụ thẻ tín dụng	193	292	190	585	1 260
Phí hội viên	270	0	270	0	540
Phí bảo hiểm	300	300	300	300	1 200
LãI ngân hàng	987	947	905	863	3 702
Phí bảo dưỡng	114	166	108	332	720
Bưu phí	399	581	378	1 162	2 520
Các dịch vụ khác	125	200	125	125	575
Phí thuê đất	2 250	2 250	2 250	2 250	9 000
Lương nhân viên	1 170	2 730	1 990	6 710	12 600
Thuế	630	630	630	630	2 520
Tiền đIện thoại	270	260	270	280	1 080
Tiền đI lại & nghỉ mát	85	125	81	249	540
Tiền đIện nước	450	450	450	450	1 800
Chi phí khác	675	675	675	675	2 700
Chi phí vốn	0	0	0	0	
Trả các khoản nợ đến hạn	1 557	1 557	1 557	1 557	6 228
Chủ kinh doanh rút tiền	2 600	2 600	2 600	2 600	10 400
Mua hàng hoá	24 900	21 200	32 000	38 500	116 600
Tổng chi tiền mặt	**37 875**	**35 313**	**45 529**	**58 668**	**177 835**
Tiền mặt tồn quỹ	**12 741**	**18 928**	**399**	**24 731**	

Bảng Cân đối kế toán dự kiến

	Bắt đầu	Cuối năm 1	Cuối năm 2
Tài sản			
Tài sản lưu động			
Tiền mặt	$ 20.000	$ 22.116	$ 24.731
Hàng tồn kho	$ 22.000	$ 25.000	$ 30.000
Tổng tài sản lưu động	$ 42.000	$ 47.116	$ 54.731
Tài sản cố định			
Máy móc thiết bị	$ 6.000	$ 6.000	$ 6.000
Trừ khấu hao luỹ kế	$ 0	$ -1.200	$ -2.400
Tài sản cố định ròng	**$ 6.000**	**$ 4.800**	**$ 3.600**
Tổng tài sản	**$ 48.000**	**$ 51.916**	**$ 58.331**

Bảng Cân đối kế toán dự kiến

	Bắt đầu		Cuối năm 1		Cuối năm 2
Công nợ					
Nợ ngắn hạn					
Chi phí phải trả	$ 4.671	___	$ 6.228	___	$ 6.228
Tổng nợ ngắn hạn............................	$ 4.671	_	$ 6.228	_	$ 6.228
Nợ dài hạn	$ 37.329	_	$ 31.101	_	$ 24.873
Tổng công nợ...................................	$ 42.000	_	$ 37.329	_	$ 31.101
Tổng vốn chủ sở hữu........................	$ 6.000	_	$ 14.587	_	$ 27.230
Tổng công nợ và .... **vốn chủ sở hữu (giá trị ròng)**	$48.000	_	$ 51.916		$58.331

Các giả thuyết chính

1- Các dự báo tài chính được xây dựng dựa trên giả thuyết dân số của thị trường mục tiêu tăng ở mức khoảng 5%/ năm.

2- Không có hiệu sách bán lẻ nào khác được mở tại khu kinh doanh Tây bắc.

3- Hiệu sách VF Library sẽ bắt đầu kinh doanh từ ngày 2/1/2014,

4- Doanh số bán hàng năm thứ nhất đạt 150.000$ và năm thứ hai đạt 180.000, tăng 20% so với năm thứ nhất.

5- Chi phí giá vốn hàng bán, lợi nhuận gộp, chi phí hoạt động ổn định trong hai năm.

Tiền lương nhân công sẽ ở mức thấp do cửa hàng chỉ hoạt động 48 giờ/tuần, trong đó chủ kinh doanh làm việc chuyên trách. Chỉ có một nhân viên làm việc bán thời gian khi mức bán hàng đạt mức thấp hoặc trung bình.

6- Trong tình huống xấu nhất,dự kiến doanh số bán sẽ giảm 5%, giá vốn hàng bán và chi phí kinh doanh tăng 2%.

7- Trong trường hợp thuận lợi nhất, dự kiến doanh số bán tăng 5%, giá vốn hàng bán và chi phí kinh doanh giảm 2%.

8- Tại mức giá vốn là 62% của doanh số bán hàng, lượng hàng lưu kho cần đạt mức 93.000$ trong năm thứ nhất và đạt 111.600$ trong năm thứ hai.

9- Với mục tiêu đạt hệ số quay vòng hàng lưu kho từ 3 đến 4 chu kỳ, lượng hàng lưu kho trung bình ước tính đạt mức từ 23.250 đến 31.000$ trong năm đầu và từ 27.900 đến 37.200$ trong năm thứ hai.

10- Phương pháp hạch toán kế toán sử dụng được mô tả trong báo cáo tài chính.

11- Các hoạt động mua, bán đều được thanh toán bằng tiền mặt, do đó tài khoản có và tài khoàn nợ luôn đạt mức cân bằng.

12- Các hoạt động bán hàng có thể thanh toán bằng thẻ tín dụng với mức phí dịch vụ 6%.

13- Tổng đầu tư cho trang thiết bị là 6.000$ và được khấu hao trong vòng 5 năm theo phương pháp khấu hao đều (100$/tháng * 60 tháng)

14- Mức vốn lưu động cho 6 tháng đầu tiên ước tính ở mức tương đương chi phí hoạt động. Mức vốn lưu động sẽ được bổ sung khi cần thiết.

15- Để phục vụ kinh doanh, ngoài vốn tự có 14.000$ chủ kinh doanh còn vay thêm 42.000$ của ngân hàng trong thời thời hạn 7 năm, mức lãi suất 10,75%/ (mức lãi suất gốc + 2%).

16- Khoản vay 42.000$ được thế chấp bằng tài sản cá nhân của chủ kinh doanh và hoạt động kinh doanh của hiệu sách, được mô tả cụ thể trong tàI liệu này.

17- Trong 3 tháng đầu, chủ kinh doanh chỉ phải thanh toán mức lãi suất đến hạn cho ngân hàng. Khoản vay còn lại được thanh toán đều hàng tháng (519$/tháng) trong 6 năm 9 tháng.

18- Mức lãi suất 0.895% hàng tháng (10.75%/năm) được hạch toán hàng tháng trong bảng cân đối kế toán.